

Sarita Jain

Palveluiden hankintaprosessimallin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

10.4.2014

Tekijä(t) Otsikko	Sarita Jain Palveluiden hankintamallin kehittäminen
Sivumäärä Aika	67 sivua + 9 liitettä 10.4.2014
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Kaija Haapasalo
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Finavia Oyj:lle palveluiden hankintamalli. Työ tehtiin Finavian hankintaosaston työntekijöille. Työn tavoitteena oli myös kuvata palveluiden hankintaan liittyvät vaiheet, luoda yhtenäinen toimintamalli palveluiden hankintaa varten sekä tallentaa palvelun tiedot sähköiseen hankintajärjestelmään.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa kirjallisuudesta, haastatteluilla, kyselyillä sekä opinnäytetyön tekijän omilla havainnoilla. Finavialla tehtyjen haastatteluiden ja kyselyiden perusteella selvitettiin palveluiden hankinnan nykytilaa. Kirjallisuussosiossa käytiin läpi palvelun käsitettä, prosessin mallintamista sekä julkisia hankintoja. Näiden tietojen avulla luotiin uusi palveluiden hankintamalli.</p> <p>Uutta hankintamallia testattiin kahdella eri testikohteella. Testauksessa katsottiin, että prosessin eri vaiheet toteutuivat mallin mukaisesti. Koska uusi palveluiden hankintamalli oli tarkoitettu hankintaosaston työntekijöille, he arvioivat mallin käytettävyyttä omassa työssään. Opinnäytetyön onnistumista mitattiin tavoitteiden onnistumisella. Tavoitteet onnistuivat melko hyvin, koska uusi hankintamalli luotiin ja hankinnan eri vaiheet kuvattiin. Yhteisen toimintamallin luominen ei onnistunut eikä palveluiden tietojen tallentaminen hankintajärjestelmään. Haasteita tavoitteiden toteuttamiseksi aiheutti palveluiden luonne sekä nykyisen hankintajärjestelmän ominaisuudet.</p> <p>Päätavoite onnistui arvioiden mukaan hyvin ja uusi malli otettiin käyttöön Finavian hankintaosastolla maaliskuussa 2014.</p>	
Avainsanat	palvelu, prosessi, julkiset hankinnat

Author(s) Title	Sarita Jain Procurement Model for Services
Number of Pages Date	67 pages + 9 appendices 10th April 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Kaija Haapasalo, Senior Lecturer
<p>The main objective of the present thesis was to develop a procurement model for purchasing services for the procurement department of Finavia Corporation. Thesis were to describe all the procurement phases, create a coherent model for the purchase services and save the information of the service into an electronic purchasing system.</p> <p>The theoretical part of the study reviewed professional literature related to the concept of service, procurement process and public procurement. The study was carried as an activity analysis. The research material was gathered by interviewing people, sending out questionnaires and using the author's own observations. Interviews and questionnaires were used in order to clarify the present status of the service procurement system in the targeted company.</p> <p>The new procurement model for purchasing services was tested with two objects to see if the different phases of the procurement came true. The present study reached its aims, quite well, because the new model was created and the different phases were described. However, the development of a coherent model and saving the information of the service into the purchasing system did not succeed. The main aim did succeed well according to the evaluation of the procurement department. The new procurement model for purchasing services is operational in Finavia since its deployment in March 2014.</p>	
Keywords	service, process, public procurement

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen kohdeyritys	2
1.1.1	Finavian hankintaorganisaatio	2
1.1.2	Palveluiden hankinnan nykytila Finaviolla	5
1.1.3	Finavian hankintajärjestelmä Finha	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite	7
1.2.1	Tutkimusongelma	8
1.2.2	Uuden mallin käyttöönotto ja mittarit	9
2	Tutkimusmenetelmä	11
2.1	Tutkimusaineiston keruu	12
3	Teoreettinen viitekehys	14
3.1	Palvelu	15
3.1.1	Palvelun ominaisuuksia	16
3.1.2	Palveluiden jaottelu	16
3.1.3	Hankintojen organistointi	20
3.1.4	Palvelun laatu	20
3.1.5	Palvelutasokuvaukset	22
3.1.6	Palveluhankinnat julkisissa hankinnoissa	23
3.2	Prosessin kehittäminen	24
3.2.1	Prosessin määritelmä	24
3.2.2	Prosessikuvaus	27
3.2.3	Prosessimallin arviointi	29
3.3	Julkiset hankinnat	29
3.3.1	Julkisten hankintojen erityisalat	31
3.3.2	Hankintamenettelyn määritelmä	31
3.3.3	HILMA	32
3.3.4	Hankinnan arvon laskeminen	33
3.3.5	Pilkkomiskielto	33
3.3.6	Asiakirjojen julkisuus	34
3.3.7	Hankintasopimus	34
3.3.8	Yritysten välinen yhteistyö	35
3.4	Julkisten hankintojen kilpailutusprosessi	37

3.4.1	Tarjouspyynnön vähimmäisvaatimukset	37
3.4.2	Tyypilliset ongelmatilanteet	39
4	Kehittämistyön tulokset ja arviointi	40
4.1	Kehitystyön vaiheet	40
4.2	Uusi prosessimalli	43
4.2.1	Finavian hankintaprosessin vaiheet	44
4.3	Prosessimallin testauksen tulokset	52
4.3.1	Siivouspalvelun testaus	52
4.3.2	Tietojen tallentaminen Finhaan	56
4.3.3	Mainostoimistopalveluiden testaus	57
4.3.4	Yhteenveto tuloksista	59
4.4	Prosessimallin arviointi	60
5	Johtopäätökset	62
5.1	Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi	66
5.1.1	Tutkimusaineiston luotettavuus	66
5.2	Jatkokehitystarpeet	67
	Lähteet	68

Liitteet

Liite 1. Mainostoimistopalveluiden hankinnan nykytila

Liite 2. Siivouspalveluiden hankinnan nykytila

Liite 3. Haastattelukysymykset

Liite 4. Kyselylomake

Liite 5. Palveluiden jaottelu

Liite 6. Toimintotaulukko

Liite 7. Finavian uusi palveluiden hankintaprosessimalli

Liite 8. Arviointilomake prosessikuvaus

Liite 9. Arviointilomake toimintotaulukko

1 Johdanto

Hankintatoimi on kasvava kehityskohde yrityksissä. Yritykset ovat huomanneet hankintatoimen johtamisessa potentiaalisia säästökohteita. Tehokkaalla hankinnalla yritys voi säästää, tehostaa ostoja sekä luoda yhtenäisempää yrityskuvaa. Hankintatoimessa tehdään myös strategisia valintoja. Valitsemalla oikean yhteistyökumppanin voi sekä ostava että myyvä yritys saada lisäarvoa sekä kilpailuetua. Hankintaan ei liity pelkkä ostaminen, vaan se on monimutkainen prosessi, jonka tavoitteena on löytää hyvä yhteistyökumppani.

Palvelut muodostavat kasvavan osan liiketoimintaa, ja yritysten verkostoituminen on muuttanut monissa yrityksissä toimintatapoja. Siksi palvelujen ostamisen hallitseminen on noussut keskeiseksi liiketoiminnan tekijäksi. Palveluita ostetaan entistä enemmän ulkopuolisista toimittajilta ja suurempina sekä monimutkaisempina kokonaisuuksina. (Ritvanen & Koivisto 2007, 57.)

Tähän asti ostajat ovat saaneet valita, mitä ja keneltä ostavat. Vaihtoehtoja on ollut runsaasti, ja kilpailu on ollut kovaa. Vapaiden markkinoiden ansiosta vaihtoehtojen määrä on kasvanut ja tavaraa sekä palveluita on voinut ostaa ympäri maailmaa. Tulevaisuudessa ostajan markkinat voivatkin kääntyä myyjän markkinoiksi, kun raaka-aineista alkaa olla pulaa. Silloin hyvät yhteistyökumppanit ovat tärkeitä.

Julkisten yritysten ja laitosten tekemät hankinnat kiinnostavat mediaa ja yrityksiä. Julkisiin hankintoihin sisältyy lain säätelmä monimutkainen hankintaprosessi, jota sekä ostajan että myyjän tulee noudattaa hyvin tarkasti. Prosessi sisältää useita eri vaiheita, ja niiden dokumentoinnissa tulee olla huolellinen. Julkisissa hankinnoissa on usein kyse hankintahinnaltaan hyvin suurista hankinnoista. Se on yksi syy, minkä takia näitä hankintoja tutkitaan ja seurataan tarkasti. Myyjät seuraavat myös kilpailijoidensa toimintaa julkisten kilpailutusten kautta.

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena luoda erityisalojen hankintalakia noudattavalle Finavia Oyj:lle uusi hankintaprosessimalli palveluiden hankintaa varten. Työssä käsitellään, mitä palvelulla tarkoitetaan ja mitä palvelu sisältää. Koska opinnäytetyön tarkoi-

tus on luoda uusi malli palveluiden hankintaa varten, työssä käydään myös läpi erilaisia prosessimalleja sekä prosessijohtamista. Finavia on valtion omistama yritys, ja sen hankintoja säätelee erityisalojen hankintalaki. Finavian hankinnat ovat niin sanottuja julkisia hankintoja. Siksi tässä opinnäytetyössä käydään läpi julkisen hankinnan vaatimuksia ja prosessia. Tavoitteena on luoda Finavialle oma palveluiden hankintaprosessimalli tätä työtä varten kerätyn aineiston pohjalta. Uutta prosessimallia testataan kahdella erilaisella palveluhankinnalla ja lopuksi raportoidaan saavutetuista tuloksista.

1.1 Tutkimuksen kohdeyritys

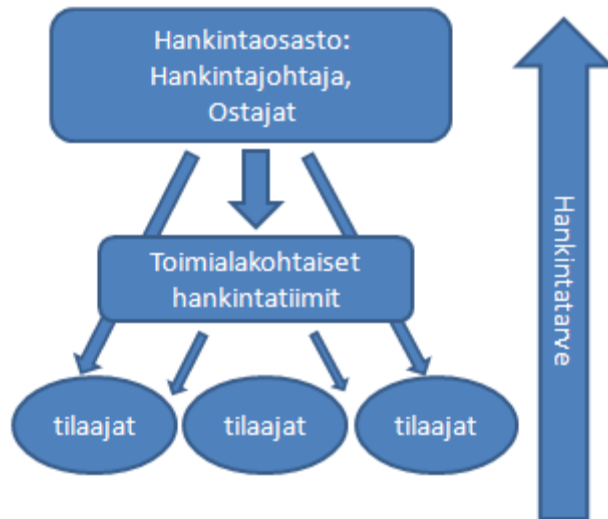
Tutkimus tehdään Finavia Oyj:n hankintaosastolle. Finavia ylläpitää ja kehittää Suomen ilmailiikennettä sekä 25 lentoaseman verkostoa. Finavian asiakkaita ovat lentomatkustajat, lentoyhtiöt, lentoasemalla toimivat yritykset, kotimainen ja globaalisti toimiva elinkeinoelämä sekä sotilasilmailu. Finavian tärkeimpiä tehtäviä ovat lentoasemien ylläpito, lentomatkustajien ja heidän matkatavaroidensa tarkastaminen, kiitoteiden kunnossapito, turvallisten lentoonlähtöjen ja laskeutumisten varmistaminen. Näiden lisäksi Finavia kouluttaa henkilöstöä muun muassa lentoaseman lennonjohto- ja pelastustehtäviin. Finavian organisaatio on jaettu, eri toiminnoista vastaaviin liiketoimintoihin.

Yrityksen toimintaa säätelee liikenne- ja viestintäministeriö. Finavia päättää itse toiminnastaan ja taloudestaan, mutta valtion omistajaohjaus näkyy vahvasti sen toiminnassa. Lisäksi erilaiset ilmailuun ja turvallisuuteen liittyvät lakiasetukset määrittelevät yrityksen toimintaa, minkä vuoksi toiminnan on oltava mahdollisimman läpinäkyvää. Yksi Finavian toimintaa määrittelevistä laeista on niin sanottu erityisalojen hankintalaki (349/2007). Tätä lakia sovelletaan muun muassa lentokenttien ylläpitoon tai terminaalipalvelujen tarjoamiseen lentoharjoittajille. Erityisalojen hankintalaki asettaa Finavian hankinnoille tietyt myöhemmin tässä työssä läpikäydyt vaatimukset.

1.1.1 Finavian hankintaorganisaatio

Finavian hankintaosasto perustettiin vuonna 2012. Osastolla on yhteensä kahdeksan työntekijää. Hankintaorganisaatio koostuu hankintaosastosta, asiantuntijoista koostu-

vista hankintatiimeistä sekä tilaajista. Hankintatarve lähtee pääsääntöisesti tilaajien tarpeista. Tilaajat ovat yhteydessä hankintatiimeihin tai suoraan hankintaosastoon, kun he tarvitsevat hankinta-apua. (ks. kuvio 1.)



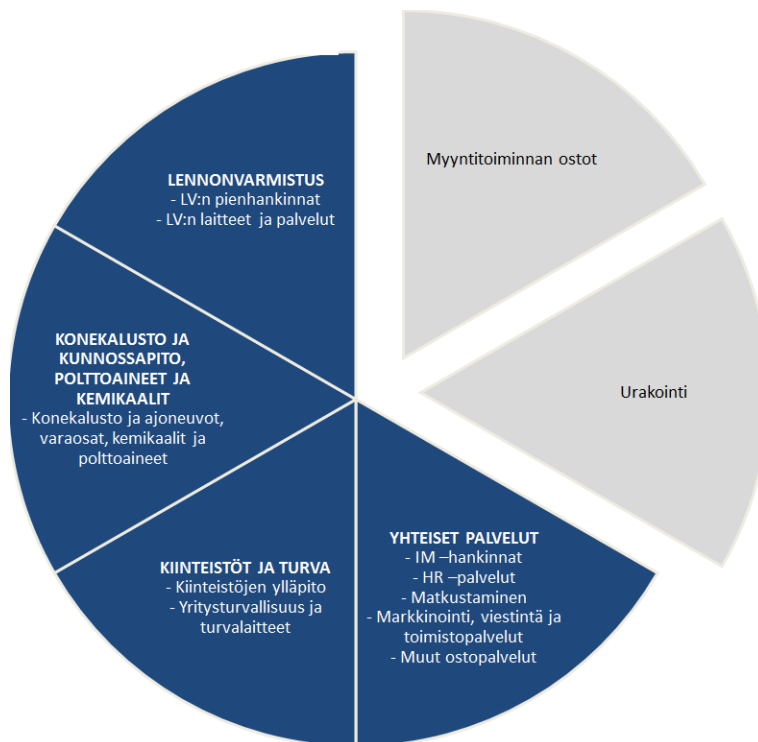
Kuvio 1. Finavian hankintaorganisaatio

Hankintaosasto johtaa ja kehittää Finavian hankintoja. Se ohjeistaa ja valvoo Finavian hankintoja yhteistyössä lakiyksikön kanssa. Hankintaosastoa johtaa hankintajohtaja, joka vastaa hankintaprosessista ja sen ylläpidosta. Hän on mukana suurimmissa kilpailutuksissa sekä sopimusneuvotteluissa. Ostajat vastaavat omasta hankintakategoriastaan sekä tuotteiden ja palveluiden kustannustehokkaista ostoista yhteistyössä hankintatiimien kanssa. Ostaja auttaa tarjouspyyntöjen, sopimusten ja muiden hankintaan liittyvien asiakirjojen kanssa. Toimialakohtaisissa hankintatiimeissä käsitellään yhdessä ostajan ja hankintajohtajan kanssa toimialan hankintatarpeet, ajankohtaiset kilpailutukset ja toimialan toimittajien palautteita. Hankintatiimi koostuu asiantuntijoista, jotka määrittelevät oman toimialansa tarpeet. He valmistelevat hankintasopimukset ja valvovat sopimusten noudattamista.

Tilaajat ovat hankintaprosessin asiakkaita. He tilaavat tarvitsemansa tuotteet sähköisen hankintajärjestelmän kautta ja palvelut sopimustoimittajilta hankintaohjeiden mukaisesti. He huolehtivat vastuullaan olevien tuotteiden ja palvelujen oikea-aikaisesta tilaamisesta hankintaohjeistuksen mukaan. He myös seuraavat toimitusaikoja ja tuote-

virheitä sekä reklamoivat eteenpäin toimittajalle ja hankintatiimeihin tai hankintaosastolle. Tilaajilta lähtee myös hankintatarpeita eteenpäin hankintatiimeihin tai hankintaosastolle. Tilaajia ovat eri lentoasemat ja yksiköt konsernissa.

Hankinnat on jaettu neljään kategoriaan (kuvio 2) ja tässä työssä käsitellään kaikkia kategorioita. Haastattelut kohdistuvat näistä kategorioista vastaaviin henkilöihin. Myyntitoiminnan ostot sekä urakointi jäävät tästä työstä kokonaan pois.



Kuvio 2. Finavian hankintakategoriat

Hankintaosaston tavoitteena on tehdä Finaviasta yksi ostaja, parantaa sen ostajama-
goa ja keskittää Finavian hankinnat hankintaosastolle. Ostamista halutaan selkiyttää
yrityksen sisällä ja vähentää toimittajamäärää reilusti. Ostajia, hankintatiimejä sekä
tilaajia varten tarvitaan selkeät hankintaprosessit.

1.1.2 Palveluiden hankinnan nykytila Finavialla

Finavialla palveluiden hankkiminen on osittain keskitetty ja osittain taas hajautettu. Jaotteluun vaikuttaa, minkä toimialan palvelusta on kyse sekä millainen on palvelun luonne. Finavian palveluhankinnat jaettiin toimiala- ja kategoriakohtaisesti keskitettyihin hankintoihin ja hajautettuihin hankintoihin (taulukko 1). Osa hankinnoista on selkeästi hajautettu eli hankintoja ei hallita selkeästi yhdeltä taholta. Toiset taas on selkeästi keskitetty yhdelle taholle. Joillain toimialoilla hankinnat on sekä keskitetty että hajautettu. Hankintojen organisointia käsitellään lisää luvussa kolme.

Taulukko 1. Hankintojen organisoinnin nykytila hankintakategorioittain

KESKITETYT	HAJAUTETUT	KESKITETTY JA HAJAUTETTU
lennonvarmistus	kiinteistö	kunnossapito
Information Management	HR	turvallisuus

Erityisalojen hankintalain vaatimukset asettavat rajoja hankintaprosessiin. Laki edellyttää hankintojen julkista kilpailuttamista kynnysarvon ylittyessä ja tietyn hankintamenettelyn noudattamista. Laki asettaa kilpailutuksen eri vaiheille tiettyjä määräaikoja ja vaatimuksia, joita hankintayksikön on noudatettava. Lisäksi hankinta-asiakirjojen tulee sisältää lain määrittelemiä asioita.

Tämänhetkinen palveluiden hankintaprosessi käydään läpi kahden esimerkitapauksen kautta, koska yhtenäistä hankintaprosessia ei ole. Valitsin nykytilakuvaukseen mainostointipalveluiden (liite 1) ja siivouspalveluiden (liite 2) hankinnat, joita myös käytetään uuden mallin testauskohteina. Uuden mallin testauksen tarkoituksena on selvittää, onko sen käyttämisestä ollut hyötyä hankinnoissa. Hyödyn selvittämiseksi käydään läpi siivouspalveluiden ja mainostointipalveluiden nykyinen hankintamalli, jotta niitä voidaan verrata uusiin testaustuloksiin.

Siivouspalveluiden hankinta valittiin testauskohteeksi myös siksi, että se on Finavian liiketoiminnan kannalta kriittinen palvelu. Finavia tuottaa palvelua lentomatikustajille sekä lentoyhtiölle. Finavian tuottamaa palvelun tasoa mitataan kansainvälisillä asiakas-

tyytyväisyysmittareilla. Lentoaseman siisteys on yksi mitattava kohde. Siksi Finavialle on tärkeää, että siivouspalvelu toimii hyvin ja sen toteuttajaksi löydetään hyvä yhteistyökumppani.

Mainostoimistopalveluita ovat käyttäneet pääasiassa markkinointiyksikkö sekä viestintäyksikkö. Muutkin yksiköt ovat käyttäneet satunnaisesti mainostoimistopalveluita. Toimistoja on ollut useampia käytössä ja hieman eri tarkoitusta varten. Lisäksi eri yksiköt ovat tilanneet mainostoimistopalveluita niistä toimistoista, mistä ovat palveluita nopeasti löytäneet. Mainostoimistopalveluiden kilpailutusta varten on myös perustettu kahdeksan henkilön projektiryhmä, johon on pyritty saamaan mahdollisimman monia tilaajia mukaan. Tämän tyyppinen kilpailutus on ollut melko raskasta ja aikaa vievää, koska ryhmän sisällä ei ole selkeää vastuunjakoa. Projektiryhmä on kollektiivisesti vastannut ja päättänyt asioista.

Kuten liitteestä 1 nähdään, projektiryhmän osuus on ollut suurin ja vastuullisin. Hankintapäällikkö on ollut mukana projektiryhmässä sekä edustanut hankintaosastoa. Hän on myös yhdessä lakiosaston kanssa laatinut asiakirjat ja Hilma-ilmoituksen. Projektiryhmän jäsenillä ei ole ollut selkeitä rooleja eikä vastuita, mikä on aiheuttanut sitouttamattomuutta. Osa ryhmän jäsenistä on saattanut lopettaa kesken prosessin. Vaikka nykytila näyttää melko selkeältä, uusi prosessimalli tarvitsee rooli- ja vastuujaot. Vastuun ja tehtävien jakaminen yhdelle isolle ryhmälle voi olla hankalaa, jos ryhmän sisällä ei ole jaettu vastuita henkilötasolla.

Toisena nykytilauskuvauksen kohteena on Kittilän lentoaseman siivouspalvelu. Siivouspalvelut hankintaan Finavialla lentoasemakohtaisesti. Hankinnoissa on lähes pääsääntöisesti mukana tilaajan lisäksi asiantuntijayksikkö, eli taho, joka vastaa toimialasta. Lisäksi mukana on useampi henkilö sekä lakiosastolta että lentoasemalta.

Siivouspalveluiden hankinnassa on ehkä selkeämmin rajattu vastuut työtehtävän mukaan ja roolikohtaisesti, mutta mukana on myös ollut hyvin paljon eri henkilöitä kuten mainostoimistopalveluiden hankinnassakin. Hankintaosastoa ei ole juurikaan otettu mukaan, vaan asiakirjoista ovat vastanneet asiantuntija ja lakiyksikkö. Lakiyksikköä on kuormitettu näillä perusasiakirjoilla hyvin paljon.

1.1.3 Finavian hankintajärjestelmä Finha

Opinnäytetyön yksi tavoite on, että palvelun tiedot tallennetaan Finavian sähköiseen hankintajärjestelmään. Finavialla on käytössä Finha-niminen sähköinen hankintajärjestelmä. Finhaa käytetään tavaroiden tilausta varten. Finhan tarkoituksena on, että kaikki tuotteet ja palvelut tilataan sen kautta. Näin toimittajamäärä on hallittu sekä ostaminen kontrolloitua ja seurattavissa. Lisäksi järjestelmästä saa seurantaan varten tarvittavia raportteja. Järjestelmästä näkee myös sen, ketkä ovat ostaneet tavaroita ja palvelua.

Järjestelmässä on useita erilaisia tapoja tilata. Tilaaminen riippuu tuotteen laadusta ja määrästä, joten palveluiden tilaamiselle on useita eri tapoja. Myös palveluiden tallentamiselle on monta eri tapaa. Valitsen niistä sopivimman vaihtoehdon, jolla testaan siivouspalvelun tietojen tallentamista Finhaan.

Tilaaminen Finhan kautta edellyttää, että toimittajatiedot tallennetaan Finhaan. Toimittajasta tarvitaan muun muassa seuraavat tiedot: yrityksen nimi, y-tunnus, sähköpostiosoite, postiosoite ja yhteyshenkilö. Kun tiedot on tallennettu Finhaan, voidaan toimittajan tietoihin liittää tiettyjä tuotteita ja palveluita. Toimittajan tiedoissa on niin sanottu tuoteluettelo, josta tilaajat voivat ostaa tarvitsemaansa tavaraa tai palvelua. Tuoteluettelot ovat aina toimittajakohtaisia. Jos esimerkiksi yritys X:ltä ostetaan kuljetuspalvelua Ivalon lentoasemalla, Finhaan tallennetaan ensin X:n toimittajatiedot ja sen jälkeen palvelun tiedot tuoteluettelon muodossa.

Palveluntuottajan kanssa on hyvä käydä läpi, mitä palvelun vieminen Finhaan tarkoittaa ja sitouttaa palveluntuottaja myös Finha-prosessiin. Palvelun tallentaminen edellyttää toimittajalta ylimääräistä työtä, mutta se kuitenkin myös auttaa toimittajaa saamaan selkeän tilauksen tarvittavasta palvelusta.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Finaviassa ei ole olemassa mallia eikä ohjeita palveluiden hankintaa varten. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda hankintaosastolle sekä toimialojen asiantuntijoille prosessimalli, joka auttaa erilaisten palveluiden hankinnassa. Prosessissa huomioidaan julkisen

hankinnan vaatimukset. Koko prosessi alkaa hankintatarpeesta ja päättyy palvelun hankintasopimuksen allekirjoittamiseen. Opinnäytetyössä kuvataan palveluiden hankintaprosessin eri vaiheet sekä prosessiin osallistuvien henkilöiden vastuut ja roolit. Mallin tavoitteena on myös luoda ohjeita sisäisille asiakkaille.

Uuden mallin toimivuutta tullaan testaamaan kahdella Finavialle tärkeällä palveluhankinnalla: siivouspalveluiden hankinnalla sekä mainostoimistopalveluiden hankinnalla. Testauksen tuloksista raportoidaan tässä työssä. Testauksen tavoitteena on selvittää, oliko mallin käytöstä apua hankinnassa ja miten sen käyttäminen erosi aikaisemmasta saman palvelun hankinnasta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös se, että malli otetaan käyttöön hankintaosastolla ja julkaistaan hankintaosaston hankintaohjeita sisältävillä intranet-sivuilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on, että hankintaosastolla ja Finavialla olisi hankintaprosessimalli palveluiden hankintaa varten vuoden 2013 loppuun mennessä. Prosessi sisältää soveltamisalueen, alku- ja lopputehtävät, eri toimenpiteet, roolit ja vastuut, rajaukset sekä palvelun tietojen tallentamisen sähköiseen hankintajärjestelmään. Finavia haluaa, että palveluiden ostamista seurataan olemassa olevan hankintajärjestelmän, Finhan, kautta. Hankintajärjestelmän kautta voidaan tilata palveluita nopeasti ja hallitusti. Hallitusti tarkoittaa sitä, että tilaajan ja tilauksen tiedot tallentuvat järjestelmään. Hankintaprosessin jälkeen testataan tietojen tallentamista Finha-järjestelmään.

Lopputuloksena olevan mallin tavoitteena on luoda yhtenäinen toimintatapa, jota voidaan tarvittaessa seurata. Lisäksi mallin tavoitteena on selkeyttää prosessissa mukana olevien henkilöiden vastuita ja rooleja. Myös prosessin aikataulua halutaan selkeyttää. Tarkoituksena on auttaa palveluhankintoja tekeviä, eli hankintatiimejä sekä tilaajia. Mallin tulisi olla myös sellainen, että sitä voidaan soveltaa erilaisiin palveluihin. Palveluiden erilaisuudesta ja jaottelusta puhutaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

1.2.1 Tutkimusongelma

Kohdeyrityksen ongelmana on se, että palveluiden hankintaan ei ole olemassa selkeää yhtenäistä mallia. Jokainen ostopalvelu on hankittu itsenäisesti toimialoittain ja lento-

asemittain. Monilta toimialoilta ja lentoasemilta puuttuvat palvelusopimukset sekä palvelutaso- ja laatukuvaukset eikä hankintaprosessi ole välttämättä mennyt täysin oikein. Lisäksi prosesseihin on voinut mennä hyvin paljon aikaa ja niihin on osallistunut monia eri henkilöitä. Myös toimittajasuhteiden hallinta puuttuu. Finavian työntekijät ostavat samaa tavaraa ja palvelua usealta eri toimittajalta ja ohittavat hankintaosaston tekemät valtakunnalliset sopimukset. Hallitsematon ostaminen antaa myös ulkopuoliselle toimittajalle huonon kuvan yrityksestä ostajana.

Yllämainitut ongelmat johtuvat mielestäni tiedon puutteesta. Toimialoilla ja lentoasemilla ei ole tietoa eikä osaamista siitä, miten hankinta tulisi toteuttaa oikein. Ohistot voivat myös johtua tietämättömyydestä. Kun yrityksessä ei ole ammattilaisia, jotka tilaavat tuotteita, vaan jokainen tilaa itse tarvitsemansa tuotteen, voi isolta joukolta tilaajia jäädä tieto saamatta.

Tässä opinnäytetyössä tulen pohtimaan seuraavia kysymyksiä:

- Miten palvelun hankintaprosessia tulisi Finavialla kehittää?
- Mihin palveluihin mallia voidaan käyttää?
- Miten hankintaprosessin eri vaiheet voidaan kuvata?

Finavialla hankinnat jaetaan kynnysarvot ylittäviin ja alittaviin. Kynnysarvot ylittävien hankintojen tekeminen on monimutkaisempi ja kriittisempi prosessi, jota säätelee erityisalojen hankintalaki. Kynnysarvot alittavien hankintoihin ei sovelleta hankintalakia. Keskityn tässä työssä kynnysarvot ylittäviin hankintoihin, eli palveluhankintoihin, joiden kokonaisarvo on yli 414 000 € (Hankinnat.fi 2013). Kerron kynnysarvoista ja julkisista hankinnoista lisää myöhemmin työssäni.

1.2.2 Uuden mallin käyttöönotto ja mittarit

Yrityksissä on paljon erilaisia mittareita ja malleja, joista yrityksen työntekijät eivät tiedä. Jotta tekemästäni työstä olisi jotain hyötyä, tulee uusi prosessimalli julkaista ihmisille, jotka tekevät palveluhankintoja. Käytännössä nopein ja tehokkain tapa viedä tietoa eteenpäin on sähköposti. Ongelmana on, että sähköpostit hukkuvat helposti ja aihe

ei välttämättä herätä kiinnostusta. Lisäksi uuden asian oppiminen sähköpostilla ei välttämättä ole tehokasta.

Järjestän hankintaosastolle koulutustilaisuuden, jonka yhteydessä uusi palveluiden hankintaprosessimalli otetaan käyttöön. Seuraava vaihe on mallin läpikäyminen hankintatiimien kanssa. Koska hankintoja halutaan keskittää hankintaosastolle, on tärkeää, että osaaminen löytyy ensin sieltä ja, että sieltä voidaan kysyä apua palveluhankintoihin ja hankintaprosessiin.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli luoda uusi prosessimalli. Työn onnistumisen mittamisessa käytetään työn tavoitteita eli selvitetään onnistuivatko tavoitteet. Lisäksi mitataan prosessimallin kuvauksen onnistumista (taulukko 2).

Taulukko 2. Työn onnistumisen mittarit

TAVOITE	ONNISTUI	ONNISTUI KOHTALAISESTI	EI ONNISTUNUT
Uusi palveluiden hankinnan prosessimalli			
Palveluiden hankintaprosessin eri vaiheiden kuvaus			
Prosessiin osallistuvien roolit kuvattu			
Ohjeet palveluiden hankintaa varten			
Mallin testaus			
Tulosten raportointi			
Yhtenäisen toimintamallin luominen			
Palvelun tietojen tallentaminen Finhaan			
Malli on valmis vuoden 2013 loppuun mennessä			
PROSESSIMALLIN KUVAUS	SAMAA MIELTÄ	EI SAMAA MIELTÄ EIKÄ ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ
Kuvauksessa on prosessin kannalta kriittiset asiat			
Asioiden väliset riippu-			

vuodet tulevat esiin			
Kuvaus auttaa ymmärtämään prosessin kokonaisuutta			
Kuvaus edistää ihmisten yhteistyötä			
Kuvaus joustaa tilanteiden mukaan			
Kuvaus on tarpeeksi lyhyt			
Käsitteet ovat yhtenäiset			
Kuvaus on ymmärrettävä			

Opinnäytetyön onnistumista mitataan myös tarkistamalla, löytyykö uusista hankintasopimuksista uuden prosessimallin vaatimat vaiheet. Arviointi tehdään tarkistamalla tarjousasiakirjat ja sopimukset sekä haastatteleamalla uuden prosessimallin käyttäjiä. Tässä tapauksessa haastateltavat olisivat mainostoimistopalveluiden sekä siivouspalveluiden kilpailuttajat. Opinnäytetyön onnistumisen mittarina on myös se, onko uuden palveluhankinnan tiedot viety sähköiseen hankintajärjestelmään.

2 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on pääosin laadullisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään nimenomaan kehittämään kohteena olevaa organisaatiota sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimuksessa on keskeistä pyrkimys vaikuttaa ja toisaalta tutkijan osallistuminen toimintaan sekä mukanaolo organisaation arkipäivässä. Olen mukana organisaation arkityössä, koska työskentelen itse hankintaosastolla.

Toimintatutkimus keskittyy ihmisen toiminnan tutkimiseen. Sen tarkoituksena on kehittää käytäntöjä entistä paremmiksi ja käyttämään järkeä. Toimintatutkija osallistuu tutkimansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseen muutokseen tähtäävän intervention. Teorioiden lisäksi tutkija käyttää myös omia havaintojaan tutkimusmateriaalina muun tutkimusaineiston sijasta tai sen lisäksi. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2007,16,19–20.) Tässä työssä olenkin käyttänyt hyväkseni omia havaintojani muun tutkimusaineiston lisäksi. Havainnot ovat tulleet jokapäiväisessä työssä seuraamalla palveluhankintojen

tekemistä sekä olemalla mukana niissä. Havainnot ovat myös auttaneet keräämään muuta tutkimusaineistoa.

Toimintatutkimus mielletään itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa siitä, kun tutkija suunnittelee ja toteuttaa uuden toimintatavan. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä ja kokemusten pohjalta suunnitellaan parempi toimintamalli. (Heikkinen ym. 2007, 35.) Opinnäytetyön aikana tutkimuksen luonne on muuttanut muotoaan. Siihen ovat vaikuttaneet uuden tiedon löytäminen, havainnoinnit sekä reflektointi. Laadullisen tutkimuksen yksi ominaisuuksista on, että se voi muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä.

Prosessin lopulla pyritään vaikuttamaan siihen, että kehittyneempi toimintamalli juurtuisi toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. On toivottavaa, että prosessi jatkuisi omavaraisena tutkimuksen tai sen tietyn vaiheen päätyttyä. Toisaalta toimintoympäristön muuttuessa voidaan luoda vielä parempi käytäntö, jolloin toimintatutkimus ei pääty koskaan. (Heikkinen ym. 2007, 29.)

2.1 Tutkimusaineiston keruu

Tuomen ja Sarajärven mukaan yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Omassa tutkimuksessani käytin haastattelua sekä kyselyä. Haastattelun etu on joustavuus. Lisäksi haastatteluissa voi hyödyntää niin sanottua lumipallo-otantaa. Siinä haastattelujen alkutilanteessa avainhenkilö johdattaa haastattelijan toisen tiedonantajaan pariin ja haastatteluissa edetään tiedonantajasta toiseen. Haastattelun etuina on, että tutkija voi selventää kysymyksiä haastateltavalle, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella tiedonantajan kanssa. Kyselyssä tätä mahdollisuutta ei ole, mutta sillä saadaan laajempi otos. Kyselyn on oltava selkeä ja helposti ymmärrettävissä. Osallistuva havainnointi, jossa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksen tiedonantajien kanssa, sopii myös hyvin toimintatutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 94.)

Tutkimuskohteen nykytila on selvitetty haastatteluilla, kyselyillä sekä havainnoilla. Haastateltavien nimiä ei ole haluttu julkistaa tässä opinnäytetyössä. Haastattelin aluksi hankintajohtajaa, jolta kyselin erilaisista palveluista ja ketkä Finaviolla vastaavat niistä. Lisäksi kyselin miten palveluhankinnat on hoidettu eri toimipaikoissa ja kuka hankinnat on tähän asti tehnyt. Näihin kysymyksiin liittyivät myös omat havaintoni omassa työssäni. Hankintajohtajan haastattelussa toteutui lumipallo-otanta. Hänen kauttaan sain uusia tiedonantajia, eli haastateltavia.

Haastatteluissa toteutin niin sanottua teemahaastattelua, jossa haastattelija antaa teeman, jonka ympärillä keskustelu käydään. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei ole mitään tiettyä järjestystä tai tarkkaa muotoa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 203.) Haastatteluilla pyrin selvittämään, mitä erilaisia palveluita Finaviolla on ja kuka niistä vastaa. Minulla oli haastattelurunko, jossa oli teemoja, joita käsitelimme (liite 3).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida eri tavoilla. Tavallisimmat analyysimenetelmät ovat muun muassa teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja diskurssianalyysi (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Mielestäni teemoittelu ja tyypittely sopivat parhaiten oman aineistoni analysointiin. Haastatteluiden perusteella kokosin listan erilaisista palveluista, jotka lopulta luokittelin Gröönroosin (2001, 85) mallin mukaan eri ryhmiin. Muokkasin Gröönroosin mallia lisäämällä yhden luokittelun (liite 5). Käsitelen Gröönroosin mallia myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Lähetin hankintajohtajan haastattelun perusteella hankintatiimien vastaaville lyhyen kyselyn siitä, mitä erilaisia palveluita heillä on käytössään, minkä arvoisia palvelusopimukset ovat ja kuinka pitkiä sopimuksia heillä on (liite 4). Hankintatiimien vastaavat ovat kiireisiä ihmisiä, joten vastausprosentti oli aluksi melko huono. Kysely lähetettiin kahdeksalle henkilölle ja ensimmäisellä kerralla sain ainoastaan yhden vastauksen. Muistuttamisen jälkeen sain toisen vastauksen. Koska otos oli sen verran pieni, oli tärkeä saada jonkinlainen vastaus kaikista hankintatiimeistä, joten keräsin puuttuvat vastaukset haastatteluilla. Osa hankintatiimien vastaavista tuli itse haastateltaviksi ja osa taas nimesi tiimistään jonkun muun vastaamaan. Lopulta sain kerättyä kaikista tiimeistä vastaukset, joiden avulla sain koottua listan erilaisista palveluista.

Pyrin omassa työssäni huomioimaan, että kaikki tiedonantajat tietävät, mistä tutkimuksesta on kyse ja mihin he ovat vastaamassa. Siksi kerroin kyselyn liitteenä ja haastatte-

lun yhteydessä lyhyesti, mistä on kyse. Lisäksi aineiston keräämisessä kiinnitin huomiota siihen, etten loukkaa ketään tai vääristele kenenkään antamia tietoja. En myöskään mainitse haastateltavien nimiä työssäni, koska niitä ei haluttu julkaista.

Aineiston koko oli melko pieni ja haastattelin hankintajohtajaa vielä uudelleen täydennyksiä varten. Lisäksi osallistuin eri hankintatiimeihin, jossa tein havaintoja siitä, mitä erilaisia palveluita on olemassa ja minkä kokoisista hankinnoista on kyse. Läsnäoloni ei mielestäni vaikuttanut tuloksiin, sillä olen työni puolesta hankintatiimien jäsen.

Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa analysoin työn tuloksia. Tuomi ja Sarajärvi viittaavat Timo Laineeseen, jonka mukaan tutkimuksen analyysissä pitäisi edetä niin, että ensiksi pitää päättää mikä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen on käytävä aineisto läpi ja merkittävät ne asiat, jotka kiinnostavat, ja kaikki muu jätetään pois. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Haastattelu- ja kyselyaineistosta jätän käsittelemättä hankintojen arvot ja sopimusten keston. Mielestäni ne eivät ole relevantteja tämän työn kannalta, koska uuden prosessimallin luomisessa ei tarvita tietoja palveluiden hankinnan arvoista eikä hankintasopimusten kestoista.

Tulosten analysointia varten haastattelin kilpailutukseen osallistuneita henkilöitä selvittääkseni mallin eri vaiheiden läpikäymistä. Haastatteluiden perusteella sain vastauksen kysymykseen: "Onko kaikki mallin vaiheet käyty hankintaprosessissa läpi?" Lisäksi pyysin, että hankintaosaston työntekijät sekä muutama muu asiantuntija arvioisi mallia. Arviointi toteutettiin sähköpostikyselynä (liitteet 8 ja 9). Kysely lähetettiin yhteensä 10 henkilölle, joista lopulta vastasi kahdeksan henkilöä.

3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käyn läpi, mitä palvelulla tarkoitetaan, millaisia palveluita on olemassa ja mitä palvelun laatu tarkoittaa. Lisäksi käyn läpi, mitä prosessilla tarkoitetaan ja miten prosessikuvausta tulisi tehdä. Koska Finavian hankinnat ovat julkisia hankintoja, käyn läpi myös julkisen hankinnan vaatimukset.

3.1 Palvelu

Palvelun piirteitä ovat epäkonkreettisuus, heterogeenisuus ja säilymättömyys. Sitä ei voi varastoida, eikä kuljettaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 204–205.)

Palvelu on kolmannen osapuolen tuottamaa toimintoa, kuten suunnittelua, siivousta, matkatoimistopalvelua tai koulutusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 56.) Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ja vaikuttaa arvon tuottamiseen. Palvelulla ja tavaralla on suuria eroja, minkä takia niiden hankinnoissa tulisi keskittyä eri asioihin ja ottaa eri asioita huomioon. Myös markkinoinnin puolella on kiinnitetty huomiota palveluiden erityispiirteisiin, mutta hankintojen puolella siihen on alettu kiinnittää huomiota vasta viime vuosikymmenten aikana. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 204–205.)

Tänä päivänä yritykset ostavat kasvavissa määrin enemmän palveluita kuin tavaraa. Perinteisesti esimerkiksi auto on ostettu menemällä myyjän liikkeeseen ja sopimalla autolle hinta. Nykyään etsitään parasta kuljetusvaihtoehtoa laskemalla hinta per kilometri. Lisäksi huolto ja muut palvelut vaikuttavat ostopäätökseen. (Van Weele 2012, 318.)

Gröönroosin mukaan palvelualojen tuottama arvon osuus kehittyneissä maissa on pitkään ollut yli 50 prosenttia ja joissain maissa osuus on lähempänä 100 prosenttia. Kaikki tuotteita valmistavat yritykset tarjoavat nykyään asiakkailleen myös monenlaisia palveluita. Esimerkiksi hissivalmistaja Schindler ilmoitti, että vain kahdeksan prosenttia heidän henkilöstöstään toimii valmistustehtävissä ja muut palveluissa. (Gröönroos 2001, 42.)

Van Weelen mukaan 70 prosenttia suuryritysten johtajista on huolissaan siitä, millaisille sopimuksille heidän ammattipalvelunsa, kuten konsultointi, laki- finanssi ja markkinointipalvelut on hoidettu. Heidän mielestään palveluiden osalta sopimusneuvotteluitten on oltava erilaiset kuin esimerkiksi tavarapalveluiden ostossa. Palveluiden ostajien pitäisi heidän mielestään kiinnittää enemmän huomioita palvelun laatuun kuin kustannuksiin. (Van Weele, 2005, 319.)

Van Weele (2005, 319) pohtii pitäisikö palveluostaminen ja tavaraostaminen jakaa yrityksissä erillisiksi toiminnoiksi. Tämä voi jossain määrin olla haasteellista, jos tavara ja

palvelu liittyvät kiinteästi toisiinsa. Silti tavarán ja palvelun ostamisessa on erilaiset haasteet. Palvelua ostettaessa pitää olla hyvin tarkkana ja laatua on seurattava jatkuvasti koko palvelun tuottamisen ajan. Sen sijaan tavarán laatu voidaan todeta sen toimituksen yhteydessä.

3.1.1 Palvelun ominaisuuksia

”Palvelu on jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palvelutarjoajan järjestelmien välisestä vuorovaikutuksesta.” (Gröönroos 2001, 79.)

Palvelu yleensä tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan ja asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin jossain määrin, kuten tuotteiden suunnittelussa, toimituksessa, ylläpidossa tai tiedon jakamisessa. Palvelun tärkein piirre on sen prosessiluonne. Palvelu tarkoittaa toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja, kuten ihmisiä ja tekniikkaa. Palvelu koetaan subjektiivisesti. Palvelun ominaispiirre on abstraktius, mikä tekee siitä erittäin vaikean arvioida. Palvelut eivät myöskään johda omistukseen kuten tavaroiden ostamisessa. Palvelua käytetään samaan aikaan kuin sitä tuotetaan. (Gröönroos 2001, 81, 83.)

3.1.2 Palveluiden jaottelu

Nykytilakartoituksessa tuli esiin, ettei keskenään täysin samanlaisia palveluiden hankintaprosesseja ole olemassa eikä voikaan olla. Palveluita on hyvin erilaisia ja eri tarkoituksiin. Uudessa palvelujen hankintaprosessimallissa on otettava huomioon eri tarkoituksiin käytettävät palvelut. Jotta hankintaprosessista saisi kaikkia vaihtoehtoja palvelevan, on palvelut luokiteltava niiden käyttötarkoituksen mukaan. Palveluiden luokitteluun ja ryhmittelyyn on useita eri vaihtoehtoja. Gröönroos jakaa palvelut inhimillisyyttä korostaviin ja tekniikkaa korostaviin palveluihin sekä ajoittain ja jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. (Gröönroos 2001, 85.)

Inhimillisyyttä korostavat palvelut ovat riippuvaisia palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä. Näihin palveluihin voi sisältyä myös tekniikkaan perustuvia järjestelmiä, mutta ne tulee yhdistää palveluprosessiin asiakaslähtöisesti. Teknisyyttä korostavat palvelut taas perustuvat automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muunlaisiin fyysisiin resursseihin, joissa henkilöstön palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys korostuu kriittisillä hetkillä, kun esimerkiksi selvitetään teknisiä häiriöitä. (Gröönroos 2001, 84.)

Tämänkaltainen luokittelu ei mielestäni toimi, koska teknisyyttä korostavissa palveluissa tarvitaan mielestäni jatkuvasti palveluhenkisiä ihmisiä. Tekniset ratkaisut ovat jatkuvasti kehittyviä ja niitä räätälöidään asiakkaan tarpeisiin. Kehitystyö edellyttää asiakkaan ja teknisen palveluntuottajan yhteistyötä – tarpeen määrittelyä ja niiden toteuttamista. Teknisissä palveluissa vaaditaan jatkuvaa palveluhenkisyyttä ja ihmisten osallistumista. Palveluntuottajan on osattava ymmärtää ja toteuttaa asiakkaan tarpeet, mitä tarvitaan sekä inhimillisyyttä korostavissa että teknisyyttä korostavissa palveluissa.

Gröönroos ryhmittelee palvelut asiakassuhteen luonteen mukaan jatkuvasti tarjottaviin ja ajoittaisiin palveluihin. Jatkuvissa palveluissa, joita ovat muun muassa siivous, vartiointi, turvatarkastus ja pankkitoiminta, asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on jatkuvasti vuorovaikutusta. Ajoittaisia palveluita taas ovat esimerkiksi kampaamopalvelut, matkailupalvelut ja laitteiden huoltopalvelut. Jatkuvasti käytettävien palveluiden tarjoajien ei ole helppoa löytää uusia asiakkaita, joten heillä ei ole varaa menettää näitä. (Gröönroos 2001, 85.)

Jatkuvia ja ajoittaisia palveluita kannattaa mielestäni hankkia eri tavalla. Pidempiaikaisista yhteistyökumppanuutta solmittaessa on otettava enemmän asioita huomioon kuin kertaluotoista palvelua ostettaessa. Esimerkiksi jos yritys ostaa tiettyä koulutuspalvelua kertaluotoisesti, siihen ei tarvita välttämättä palvelutasokuvauksia, laadun seurantaakaan eikä säännöllisiä yhteistyöpalavereita. Palveluiden erilaisuuden takia ne on hyvä luokitella, koska niissä hankintaprosessi ja toimittajasuhteiden hallinta ovat erilaisia. Jaoin Finavian palvelut Gröönroosin (2001, 85) mallia soveltaen jatkuviin ja ajoittaisiin palveluihin (liite 5).

Arjan van Weele käyttää hankinnan portfolioanalyysiä palveluiden jaotteluun. Analyysi on lähtöisin Kraljicin artikkelista. Lähtökohtana on havainto, että kaikki hankittavat pal-

velut eivät ole samanarvoisia ja eri kategoriat vaativat erityyppisiä strategioita. Tasapaino yrityksen ja tärkeimpien toimittajien välillä on määriteltävä. Ihanteellisinta olisi, että valta olisi ostajalla eikä toimittajalla. (Van Weele 2005, 314.)

Palvelut voidaan kategorisoida van Weelen mukaan seuraavasti:

- strategisen palvelut, kuten tekniset järjestelmät, telekommunikointi ja markkinointi
- volyymipalvelut, kuten siivous, vuokratyövoima ja ruokailu
- rutiinipalvelut, kuten kuriiri- ja kuljetuspalvelut sekä kiinteistöpalvelut
- pullonkaulapalvelut, kuten erikoishuoltopalvelut (van Weele 2005, 150.)

Volyymihankinnat voidaan ostaa useilta toimittajilta ja niitä ostetaan suuria määriä. Ongelmana on hinnan muutoksen suora vaikutus tuotteen loppuhintaan ja se, että hintakilpailu on kova. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 119) mukaan volyymituotteet ja -palvelut muodostavat usein rahamääräisesti suurimman osan organisaation hankinnoista. Lisäksi nämä hankinnat tarjoavat hankintaorganisaatiolle paljon mahdollisuuksia, koska kilpailu on runsasta ja erilaisia kilpailutus- ja neuvottelutaktiikoita voi huoletta käyttää (van Weele 2005, 151).

Rutiinihankintojen ominaispiirteitä ovat suuri valikoima ja alhainen hinta. Ongelmaksi muodostuvat käsittelykustannukset, jotka ovat usein tuotteen arvoa suurempia, minkä takia toimittajia tulisi karsia ja suosia sähköistä hankintaa. (van Weele 2005, 151.)

Strategiset hankinnat ovat usein arvoltaan suuria, yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä, räätälöityjä erikoistuotteita ja toimittajariippuvaisia. Toimittajia ei yleensä ole useita ja tuotteiden ostamiseen vaaditaan teknistä ja kaupallista osaamista. Perinteinen kilpailuttaminen ei toimi, koska vaihtoehtoja ei ole. Van Weele jakaa strategiset tuotteet vielä ostajan tai toimittajan määräämiin tai yhteistyöhön, jossa kumpikaan ei määrää. Tähän pitkäjänteiseen yhteistyöhön kehittämiseen tulisikin pyrkiä, etenkin kun vaihtoehtoja ei ole. Strategiset hankinnat edustavat yrityksen vaikeimpia ja monimutkaisimpia hankintoja, joissa vaaditaan asiantuntijaosaamista. (Van Weele 2005, 149.)

Pullonkaulahankinnat ovat erikoistuotteita, joita saa vain tietyltä toimittajalta ja alalla vallitsee toimittajan markkinat. Hinnat ovat usein korkeat ja toimitusajat pitkät. Näiden palveluiden arvo on usein vähäinen, mutta niiden puuttuminen saattaa aiheuttaa mer-

kittäviä ongelmia ostavan yrityksen toiminnassa ja muodostaa näin ollen toiminnan pullonkaulan. (van Weele 2005, 151.)

Van Weelen mukaan Kraljicin matriisi on tarkoituksenmukainen, kun määritellään, mikä hankintastrategia on kaikista sopivin. Tämä jaottelu helpottaa ostoprosessia yrityksen sisällä ja antaa vihjeitä siihen, kenen tulisi olla mukana ostoprosessissa. (Van Weele 2005, 332.) Vaikka palvelut luokiteltaisiin eri luokkiin niiden käytettävyyden mukaan, kaikki palvelut olisivat jossain mielessä ainutlaatuisia, mikä tulee ottaa huomioon strategioita laadittaessa. Niiden ainutlaatuisuus tekee yhden hankintamallin tekemisestä haasteellista.

Jaan Finavian palvelut kategoriakohtaisesti Kraljicin matriisiin mukaan (kuvio 3). Jaotteen perusteella selvitetään, minkä toimialan palvelut ovat Finavialle kriittisimmät ja mitkä taas eivät ole niin kriittisiä. Matriisissa on huomioitu eri toimialojen suurimmat ja tärkeimmät palveluhankinnat. Esimerkiksi "turvan" hankinnat sisältävät turvatarkastus- ja valvontakamera-asennuspalvelut. LV eli lennonvarmistuksen hankinnat taas sisältävät lennonjohdolle oleellista tietoa, joka vaikuttaa suoraan lentoliikenteen toimintaan. HR:n eli henkilöstöyksikön hankinnat taas ovat vähemmän kriittisiä ja niiden tuottamiseen on enemmän vaihtoehtoja kuin esimerkiksi edellä mainittuihin.



Kuvio 3. Finavian palveluhankintojen portfolio

Jaottelu perustuu toimialojen kaikkiin palveluhankintoihin. Toimialojen sisällä voi olla vähemmän kriittisiä ja enemmän kriittisiä palveluita. Esimerkiksi kiinteistöjen hankinnoissa on yrityksen liiketoiminnalle kriittisiä palveluita, kuten siivouspalvelut. Jaottelu perustuu siihen, miten hyvin hankittaviin palveluihin löytyy toimittajia.

3.1.3 Hankintojen organistointi

Keskitetyssä hankintaorganisaatiossa hankintoja johdetaan keskitetystä hankintayksiköstä. Tässä organisaatiomallissa operatiivisia yksiköitä konsultoidaan, mutta yksikkö ei ole täysin vastuussa omasta ostamisestaan. Keskitetyssä mallissa on yksi kollektiivinen hankintayksikkö ja ostovoima. Yritys saa hankinnoissaan synergiaa, mutta voi kontrolloida vähemmän käyttäjiä tai saada vastuuta paikallisista tarpeista. Perinteisesti on ajateltu, että keskitetyssä mallissa hinnat ovat suotuisimmat suurten määrien takia. (Axelsson & Rozemeijer & Wynstra 2005, 98.)

Hankintojen hajauttamisessa taas on useita hankintayksiköitä yrityksen sisällä ja melkein kaikkia hankintoja johdetaan yksittäisistä liiketoimintayksiköistä. Jokaisella liiketoimintayksiköllä on autonominen hankintatoiminto. Tässä mallissa ristikkäiset hankinnat liiketoimintojen välillä ovat vapaaehtoisia tai epävirallisia. Hajautetuissa hankinnoissa ei ole keskitettyä koordinoitua. Vastuu hankinnoista on suoraan liiketoiminnoissa ja näin minimoidaan yrityksen kiinteitä kustannuksia. Hajautetusta hankinnasta puuttuu hallinnollinen ja operatiivinen vahvuus. Keskittäminen sen sijaan tarjoaa synergiaa paremman ostovoiman kautta. (Axelsson ym. 2005, 99.)

3.1.4 Palvelun laatu

Palvelun laadulla on asiakkaalle suuri merkitys. Rissanen mukaan lähes 70 prosenttia asiakasmenetyksistä johtuu huonosta palvelusta ja vain yhdeksän prosenttia liian korkeista hinnoista. (Rissanen 2005, 213.)

Asiakkaan palveluun kohdistamat laatuodotukset vaihtelevat. Seuraavaksi esittelen muutaman palvelun laatuun vaikuttavan tekijän:

- *Pätevyys ja ammattitaito* – palveluntuottaja on ammattitaitoinen;
- *Luotettavuus* – palvelu tuotetaan virheettömästi ja asiakas voi luottaa palvelun tuottajan asianhallintaan;
- *Uskottavuus* – palvelu tuotetaan asiakkaan edun vaatimalla tavalla;
- *Saavutettavuus* – asiakas saavuttaa palvelun kohtuullisella vaivalla eikä joudu odottelemaan tai jonottelemaan;
- *Kohteliaisuus* – palveluntuottajan käytös ja pukeutuminen viestivät arvostusta ja kunnioitusta;
- *Palvelualttius* – asiakkaalle toimitetut viestit ovat selkeitä;
- *Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen* – palveluntuottaja varmistaa asiakkaan palvelun tarpeen;
- *Palveluympäristö* – tila, jossa palvelua tuotetaan, on viihtyisä ja siellä on hyvä ilmapiiiri. (Rissanen 2005, 215–216.)

Palvelun laatua ovat tutkineet myös Parasuraman, Berry ja Zeithaml (1985). Tutkimus ei liittynyt tietyn alan palveluihin vaan yleisesti palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksessaan on paljon yhtäläisyyksiä Rissanen määritelmiin mutta myös eri näkökulmia. Heidän tutkimuksensa perusteella kymmenen yleistä palvelun laadun tekijää ovat:

1. Luotettavuus: Toimittaja toimii johdonmukaisesti ja luotettavasti. Asiakkaalle annetut lupaukset pidetään.
2. Palvelualttius: Henkilöstö on halukas ja valmis suorittamaan palveluja asiakkaan joutumatta odottamaan. Esimerkiksi tiedusteluun vastataan nopeasti.
3. Pätevyys: Toimittajalla on palvelun suorittamiseen tarvittava osaaminen ja taito, kuten ammattitaitoinen henkilöstö.
4. Saatavilla oleminen: Toimittaja on helposti lähestyttävä ja yhteydensaanti on helppoa.
5. Ystävällisyys: Henkilöstön huomaavainen ja ystävällinen käytös, kuten asiakkaasta huolehtiminen ja siisti olemus.
6. Viestintätaito: Asiakasta kuunnellaan ja informoidaan kielellä, jota he ymmärtävät.
7. Uskottavuus: Toimittaja koetaan rehellisenä ja asiakkaan eduista välittävänä.

8. Turvallisuus: Palveluihin ei liity vaaraa eikä riskejä. Turvallisuus tarkoittaa fyysistä ja taloudellista turvallisuutta sekä luottamuksellisia asiakassuhteita.
9. Asiakkaan ymmärtäminen: Asiakkaan erikoistoivomukset ja -tarpeet otetaan huomioon.
10. Konkreettiset palvelutekijät: Palvelun fyysiset tekijät, kuten tilat, työvälineet ja lomakkeet.

(Koskinen & Lankinen & Sakki & Kivistö & Vepsäläinen 1995, 134.)

Rissasen sekä Koskisen ym. kuvaamat palvelun laatutekijät korostavat luotettavuutta, saatavuutta sekä ystävällistä ja kohteliasta käytöstä. Palveluiden tuottamisessa luottamus on yksi tärkeimmistä asioista, sillä palvelun tilaaja ei voi olla jatkuvasti seuraamassa palvelun tuottamista vaan hänen on voitava luottaa palveluntuottajaansa.

3.1.5 Palvelutasokuvaukset

Palvelutasokuvaukset (Service-level agreements, eli SLA) ovat palveluntoimittajan ja palvelun tilaajan välisiä sopimuksia. Niitä käytetään yleensä business-to-business toiminnassa ja niillä on hyvin tärkeä rooli yhteistyösuhteiden ja toimitusketjun hallinnassa. SLA on tarkempi ja menee syvemmälle kuin perinteiset hankintasopimukset. Siinä sovitaan palvelun taso ja laatu sekä hinta. Osapuolet tekevät tasokuvaukset yhdessä ja niitä myös kehitetään yhdessä. (Johnston & Clark & Shulver 2012, 150-151.)

Johnstonin ym.(2012, 151) mukaan SLA:n määrittelyssä on kolme eri tasoa: palvelun määrittely, rutinoitunut yhteistyö sekä yhteistyön kehittäminen. Palvelun määrittelyvaiheessa sovitaan, mitä ja miten suorituksia mitataan. Esimerkiksi täsmällisyys ja saatavuus voivat olla mitattavia suorituksia. Kun sovitaan miten suorituksia mitataan, vältetään mahdollisilta epäselvyyksiltä jatkossa. Lisäksi sovitaan yhdessä eri tasojen tavoitteet. Osapuolilla voi olla eri käsitykset tavoitteista. Kun niistä sovitaan yhdessä, voi olla, että kustannukset alenevat, koska tavoitteet saavutetaan tehostamalla toimintaa. On myös tärkeä sopia osapuolten vastuut, esimerkiksi kumpi vastaa suorituksen mittauksesta. Rutinoitunut yhteistyö liittyy päivittäiseen kanssakäymiseen. Yhteistyötä voi olla esimerkiksi raportointi ja tiedon välittäminen. Päivittäiseen kanssakäymiseen kuuluu myös ongelmien selvittäminen yhteistyössä.

Yhteistyön kehittäminen laiminlyödään liian usein vaikka sillä on tärkeä rooli pitkäaikaisen yhteistyön saavuttamisessa. Yritysten välisessä kehitystyössä tulisi rakentaa rutiinoinut mekanismi, jolla ylläpidetään kommunikaatiota, tavoitteiden mittausta sekä ideoiden jakamista. (Johnston ym. 2012, 151.)

SLA tasokuvausten hyötynä on yritysten läheinen yhteistyö. Lisäksi tasokuvausten määrittelyllä voidaan saada parempaa palvelua palvelutuottajalta. Se myös vähentävää palvelussa syntyviä riskejä sekä saa aikaan uskollisuutta ja luotettavuutta keskittymällä ihmisiin ja heidän kehittämiseensä rangaistusten ja sanktioiden sijaan. Tämän tyyppisten kuvausten käyttö vie molemmilta osapuolilta paljon aikaa ja vaivaa, mutta on yleensä vaivan arvoinen. (Johnston ym. 2012, 152.)

3.1.6 Palveluhankinnat julkisissa hankinnoissa

Julkisissa hankinnoissa palvelun laatu voi vaikuttaa palvelun hankintaprosessiin. Finavia noudattaa niin sanottua erityisalojen hankintalakia. Se antaa tietyille palveluille erikoisoikeuksia. Erikoisoikeudet perustuvat siihen, että palvelun luonne on sellainen, että sitä ei voi kilpailuttaa EU:n laajuisesti. Niitä palveluita, jotka ovat erityisoikeuksien listalla, eli niin sanotulla B-palvelulistalla, ei tarvitse hankintalain mukaan kilpailuttaa ollenkaan. (Erityisalojen hankintalaki 2007, luku 3 18 §)

Palveluhankintasopimuksen kohteena olevat palvelut jaetaan A- ja B -palveluihin. A-palveluita, joita kutsutaan ensisijaisiksi palveluiksi, ovat muun muassa huolto- ja korjauspalvelut, kuljetuspalvelut, teleliikennepalvelut, rahoituspalvelut, kiinteistöhuoltopalvelut ja jätehuoltopalvelut. B-palveluita eli toissijaisia palveluita taas ovat muun muassa sosiaali- ja terveysterveyst, koulutuspalvelut sekä eräät kuljetuspalvelut. Hankintadirektiivissä tehty erottelu A- ja B-palveluihin perustuu siihen, että B-palveluissa ei ollut direktiivejä säädettäessä rajat ylittävää tarjontaa tai ne olivat luonteeltaan sellaisia, että ne eivät olisi edes mahdollistaneet rajat ylittävää kilpailua vaan niitä ostettaisiin paikallisesti. (Pekkala & Pohjonen 2012, 78-79.)

B-palveluihin sovelletaan hankinta-asetusta vain jälki-ilmoitusta ja teknisiä erittelyjä koskevien säännösten osalta. Ensisijaisten palveluiden eli A-palveluiden hankintaan sovelletaan kaikkia hankinta-asetuksen säännöksiä, koska niissä mahdollisuudet kansalliset rajat ylittävien palveluiden käyttämiseen ovat merkittävämmät kuin toissijaisissa palveluissa. (Kalima 2001, 68-69.)

3.2 Prosessin kehittäminen

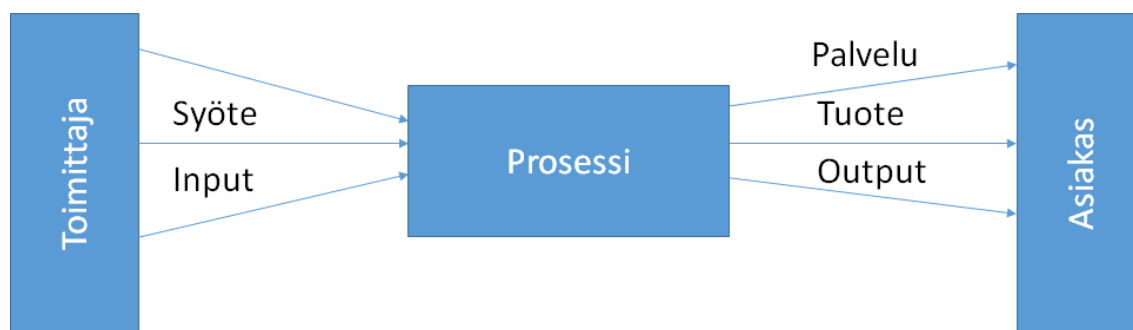
3.2.1 Prosessin määritelmä

Seuraavaksi käyn läpi mitä prosessilla tarkoitetaan, miten prosessia kuvataan ja miten sitä arvioidaan. Prosessiajattelun merkitys on kasvanut laatujohtamisen kehittymisen ansioista. Prosessijohtamisessa pyritään yrityksen toimintatapojen merkittävään uudelleenajatteluun. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta, joka määrittelee sille lopputuloksen. Se ei ole riippuvainen organisaatorakenteista, vaan ylittää organisatorisia rajoja. (Hannus 1994, 14.)

Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Mitä tahansa toimintaa voidaan kuvata prosessina. Prosesseja ovat esimerkiksi liiketoimintaprosessit, ydinprosessit tai avainprosessit. Prosessi voidaan esittää prosessikarttana tai prosessikuvauksena. Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät. (Laamanen & Tinnilä 2008, 121-123.)

Laamasen (Laamanen2001, 23) mukaan "prosessit tuovat järjestystä kaaokseen". Prosessien kuvaaminen auttaa ihmistä ymmärtämään kokonaisuutta sekä antaa tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Prosessien kuvaamisella esitetään organisaation käytännön työtä.

Prosessi muodostuu toiminnasta, resursseista, ja tuotoksista, joihin liittyy suorituskky. Toimintaa ei ole ilman resursseja. Syötteet taas ovat tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. Tuloksilla tarkoitetaan prosessin tuotteita ja palveluita sekä prosessilla aikaansaatua suorituskkyä. (Laamanen 2001, 20.)



Kuvio 4. Prosessikuvaus resursseista ja toimenpiteistä (Laamanen 2008, 20)

Prosessikaaviossa esitetään graafisesti tietyn prosessin toiminnot ja tiedot. Prosesseja kuvataan esimerkiksi johtamista tai ongelmanratkaisua varten. Laamasen (2001, 89-90) mukaan prosessikuvauksessa voidaan käsitellä seuraavia aiheita:

1. Soveltamisalue: Mihin prosessia sovelletaan sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Lukijalle tulisi antaa kokonaiskuva prosessin asemasta sekä kuvata prosessin tarkoitus. Erityisesti prosessin alku ja päätepisteiden tunnistaminen on tärkeää. Niiden määrittelyiden tulee olla yhtäpitävät prosessikaavion kanssa.
2. Asiakkaat ja heidän tarpeensa: Esimerkiksi ketkä ovat prosessin asiakkaita ja mitä vaatimuksia asiakkaat asettavat. Asiakas on tässä tapauksessa prosessin tuotteen vastaanottaja. Prosessilla voi olla useita tuotteita ja asiakkaita. Asiakkaita voivat myös olla kaikki ne tahot, joihin prosessi vaikuttaa. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta kannattaa siirtyä ymmärtämään asiakkaan kriittisiä vaatimuksia. Etenkin alkuvaiheessa on tärkeä tunnistaa puutteet ja välttää tyytymättömyyttä.
3. Tavoite: Mikä on prosessin päämäärä ja tehtävä sekä mitkä ovat toteutumisen kannalta kriittisiä vaiheita. Tällä tarkoitetaan konkreettisia tavoitteita, kuten mikä on tämän prosessin rooli organisaation menestymisessä ja sen ydinsuorituskyky. Ydinsuorituskyky voi olla esimerkiksi nopeus tuotekehitysprosessissa.
4. Syötteen, tuotteet ja palvelut: Mitkä ovat prosessit syötteen ja miten tietoja hallitaan. Prosessin suunnittelu kannattaa aloittaa tästä, koska tuotteet ja palvelut voidaan määritellä hyvin konkreettisesti, kuten esimerkiksi erilaiset dokumentit. Sen

jälkeen voidaan miettiä asiakkaan tarpeita ja prosessin suuntaa. Tiedot taas ovat esimerkiksi kokousmuistioita, toimintasuunnitelmia, esitteitä ja ohjeistuksia.

5. Vastuut: Mitkä ovat keskeiset roolit ja niihin liittyvät tehtävät ja päätökset sekä prosessiin liittyvät tiimit. Tässä kohdassa kuvataan, mitä ihmiset tekevät prosessissa. Tarkoituksena on konkretisoida kaavioissa esitetyt toiminnot tekemisen tasolle. Jokainen rooli tulisi esittää omana kokonaisuutenaan ja määritellä missä rajat menevät. (Laamanen 2001, 93-94.)

Finavian palvelun hankintamallin asiakkaina ovat tilaajat. Tilaajat tarvitsevat erilaisia palveluita työnsä suorittamiseksi. Tilaajien tarpeet voidaan tyydyttää auttamalla heitä saavuttamaan palveluhankinta eli palvelun hankintamallin luominen on sisäistä palvelua tilaajille. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että luodaan eri toimenpiteet sille, mitä pitää tehdä, jotta palvelu saadaan hankittua. Prosessiin kuuluu myös selvitys siitä, mitä prosessin toteuttamiseen tarvitaan. Tässä tapauksessa erilaiset hankintalain määräämät lomakkeet, tiedot ja määrääajat ovat sellaisia tietoja, joita tarvitaan ja joita tulee noudattaa.

Prosessissa on määriteltävä selkeästi myös prosessiin osallistuvien vastuut. Palveluiden hankintaprosessiin liittyy useampia asiantuntijoita, joiden tulee osallistua prosessin eri vaiheisiin, joten heidän nimeämisensä ja vastuidensa määrittely tulee esittää jo mallissa.

Laamasen mukaan prosessin kuvaus on viestinnän väline. Se on keino mallintaa organisaation toimintaa, ei ainoastaan kuvata toimintaa (Laamanen 2001, 75). Hyvän prosessikuvauksen tulisi sisältää seuraavia asioita:

1. prosessin kannalta kriittiset asiat
2. asioiden väliset riippuvuudet
3. kokonaisuuden ja oma roolin tavoitteiden ymmärryksen lisääminen
4. prosessissa toimivien ihmisten yhteistyön edistäminen
5. tilanteiden mukaan joustaminen

Tekniset vaatimukset hyvälle prosessikuvaukselle taas ovat:

1. lyhyt, korkeinaan neljä sivua pitkä, ja vuokaavio
2. termit ja käsitteet yhtenäiset
3. ymmärrettävä ja looginen (Laamanen 2001, 76.)

Jos prosessin suunnittelussa onnistutaan hyvin, siitä voidaan saada seuraavia hyötyjä: yhteistyö asiakkaan kanssa toimii ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät roolinsa ja toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaan tarpeisiin. (Laamanen 2001, 22.) Hyvä prosessi sisältää myös rajaukset. Rajauksen tavoitteena on sopia, mitä kaikkea prosessi sisältää. Rajaukseen sisältyy asiakkaiden kuvaus, ratkaisujen kuvaus, prosessin vaiheet eli mitä tapahtuu ennen prosessia, prosessin aikana ja prosessin jälkeen sekä ketkä ovat prosessissa olevia toimittajia. (Laamanen 2001, 66.)

Finavian palveluiden hankintaprosessissa rajataan ulkopuoliset asiakkaat kokonaan pois. Lisäksi sisäisistä asiakkaista valitaan ainoastaan sellaiset, jotka tilaavat tai ostavat palveluita Finavialle. Kuvaan ainoastaan yli kynnsarvojen eli yli 414 000 € ylittävien hankintojen hankintamallin. Kuvaukseen sisältyy se, mistä prosessi alkaa ja se mihin se päättyy. En käy läpi, mitä pitäisi tehdä, jotta prosessi alkaisi enkä sitä, mitä prosessin jälkeen pitäisi tehdä. Jätän seurannan tästä prosessikuvauksesta kokonaan pois. Finavian uudessa palveluiden hankintamallissa ei ole huomioitu toimittajien roolia palveluiden hankintaprosessissa.

3.2.2 Prosessikuvaus

Prosessien määrittelyssä tarkennetaan prosessien sisältöä kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet. Ennen prosessien kuvaamista on mietittävä, mikä tason prosessikuvauksia tarvitaan. Prosessien määrittelyssä on huomioitava seuraavia asioita:

- prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja
- prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät
- prosessin suorituskkyä mitataan. (Virtanen & Wennberg 2005, 121-122.)

Prosessien kuvausta ja määrittelyä edeltää prosessien sisällön ja työkulujen selvittäminen. Prosessikaavioita ei voi laatia ennen kuin tiedetään miten työvaiheet etenevät. Työkulukaavioita käytetään työprosessien kuvaamiseen. Ne kuvaavat toimintojen etenemistä ja kertovat toiminnoista vastaavat henkilöt. Työkulukaavion tulee olla

helppolukuinen eikä yhdessä kaaviossa tarvitse näkyä kaikki. (Virtanen & Wennberg 2005, 123,125.)

Prosessikuvausten kannalta keskeisen osan muodostaa kaavioita tukeva tekstitiedosto, jota kutsutaan toimintotaulukoksi. Prosessikuvauksen jäsentäminen taulukkomuotoon on selkeä ja yksiselitteinen tapa, jonka myötä kuvaus sisältää vain olennaisen. Taulukon voidaan ottaa esimerkiksi seuraavia asioita: ohjeet (asetus, käytettävä lomake), resurssit (välineet, laitteet), aika (lain määräämä aikataulu) ja kriittiset tekijät (mikä kussakin vaiheessa on keskeistä). Toimintotaulukko sisältää enemmän ja yksityiskohtaisempaa informaatiota kuin työnkulkukaavio. Prosessikuvauksia laadittaessa kannattaa ensin täyttää toimintotaulukko ja vasta sitten työnkulkukaavio. (Virtanen & Wennberg 2005, 126-130.)

Liikkeenjohdon yhtenä ongelmana on organisaation sisäisten yksiköiden ja eri organisaatioiden välisen yhteistyön puute. Useimmiten jokainen tekee organisaatiossa työtään lähimmälle esimiehelleen eikä sisäiselle asiakkaalle. Prosessijohtaminen on otettu lääkkeeksi näihin ongelmiin. Sillä johdetaan muun muassa yksikkörajojen yli kulkevia toimintoketjuja, eli prosesseja. Valtaa ja vastuuta siirretään esimiehiltä sinne, missä varsinainen työ tehdään. Prosessikohtaiset mittarit liittyvät esimerkiksi laatuun, aikaan ja kustannuksiin. (Kvist & Arhomaa & Järvelin & Räikkönen 1995, 13.)

Finavian hankintaosasto on sisäinen palveluyksikkö, jolla on sisäisiä asiakkaita. Siksi yksiköiden välisen yhteistyön parantaminen on oleellinen osa prosessia. Finavialla yksiköiden välinen erikoistuminen on vahvaa, minkä takia yksiköiden väliseen yhteistyöhön kannattaa keskittyä. Hankintaprosessi tarvitaan useita eri yksiköitä, joilla on oma erikoisosaamisensa. Kun prosessi käynnistetään, on oleellista, että jokainen tietää oman roolinsa sekä toisten roolit ja vastuut prosessin aikana.

Prosessijohtamisen yksi ongelma on, että osa henkilöstöstä ei sitoudu tai sopeudu muutokseen. Ylimmälle johdolle sopeutuminen on yleensä helpompaa. Prosessijohtaminen muuttaa työntekijöiden rooleja, minkä takia muutosvastarintaa yleensä syntyy. Sopeutumiseen vaikuttavat henkilöstön sisäiset arvot ja arvostukset. Esimiesten vastustaminen hidastaa myös prosessijohtamisen käyttöönottoa. He eivät halua luovuttaa asemaansa liittyvää valtaa prosessivastaaville. (Kvist ym. 1995, 24.)

Ongelmiin voidaan yrittää varautua etukäteen mutta henkilöstön arvoja ja arvostuksia ei pystytä arvioimaan luotettavasti etukäteen. Henkilöstöltä voisi kysellä etukäteen heidän arvostuksiaan ja sitä kautta pyrkiä markkinoimaan prosessijohtamista, mutta se on työlästä ja henkilökohtaista. Usein siihen ei ole aikaa. Käyttöönnotolle on löydettävä sellaiset perustelut, jotka lähes kaikki ymmärtävät ja sisäistävät.

3.2.3 Prosessimallin arviointi

Prosessin arvioinnin tavoitteena on, että prosessi tiedostetaan, ymmärretään ja hyväksytään. Arvioinnissa tarvitaan myös omakohtaista arviointia, analyysiä, ideointia, muutosten esittämistä ja johtopäätöksiä. Arvioinnissa ei tulisi keskittyä liikaa negatiivisiin asioihin vaan nostaa esiin myös etuja ja hyötyjä. Laamasen (2001, 97-98) mukaan hyvässä arviointimallissa tulisi ottaa huomioon seuraavat kohdat:

- Prosessikuvauksen esittely, jonka tulisi olla mahdollisimman lyhyt, koska olennaisen tulee olla sanottuna prosessikuvauksessa ja se tulisi ymmärtää ilman esittelyä.
- Prosessin kuvauksen arviointi, jossa käsitellään kuvauksen vahvuuksia ja heikkouksia.
- Näkemysten esittely, jossa jokainen arvioija esittelee oman näkemyksensä.
- Mahdolliset parannusideat
- Jatkotoimenpiteet, joihin voi liittyä heikkouksien korjaaminen tai prosessin kehitysehdotukset.

Kyseistä arviointimallia voi käyttää minkä tahansa suunnitelman tai toimintamallin arvioinnissa. Arviointiin voi osallistua esimerkiksi prosessin omistaja, prosessissa mukana olevat henkilöt ja prosessimallin toteuttamisen toimeksiantaja.

3.3 Julkiset hankinnat

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden ostamista julkisilla varoilla. Hankinnalla tarkoitetaan kirjallisen hankintasopimuksen tekemistä, jossa ostajana on hankintayksikkö ja myyjänä yritys tai muu toimittaja. Julkisia hankintayksiköitä ovat

valtion ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset ja ns. julkisoikeudelliset laitokset. Julkisoikeudelliset laitokset ovat yleensä viranomaisten valvonnassa tai viranomaisten rahoittamia, ja niillä on yleisen edun mukaisia tehtäviä. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21.)

Finavia on valtion eli julkisorganisaation omistama yhtiö. Myös julkisorganisaatioiden omistamat yhtiöt noudattavat julkista hankintalakia. Finavialla hankinnat on kilpailutettava erityisalojen hankintalain (349/2007) ja sen nojalla annetun asetuksen julkisista hankinnoista (614/2007) säädettyjen menettelyiden mukaisesti. (Pekkala & Pohjonen 2012, 22.) Samaa hankintalakia noudattavat muun muassa satamat ja postipalvelut.

Hankintojen kilpailuttamisella pyritään verovarojen tehokkaaseen käyttöön. Se myös lisää tarjolla olevia vaihtoehtoja ja mahdollistaa yritysten tasapuolisen kilpailun, koska hankinnoista ilmoitetaan avoimesti (Pekkala & Pohjonen 2012, 22). Markkinaoikeus toimii julkisia hankintoja koskevissa asioissa valitusviranomaisena.

Hankintalaissa säädellään kilpailuttamismenettelyistä ja toimintavelvoitteista, joita julkisten viranomaisten ja muiden lain soveltamisalaan kuuluvien hankintayksiköiden on hankinnoissaan noudatettava. Toimintavelvoitteiden taustalla ovat Euroopan yhteisön perustamissopimuksen mukaiset syrjimättömyyden, yhdenvertaisuuden, avoimuuden ja suhteellisuuden periaatteet. (Hankinnat.fi 2013.)

Julkiset hankinnat jaetaan kolmeen pääryhmään:

- 1) EU-hankinnat: Ylittävät EU-kynnysarvot, jotka ovat tavara- ja palveluhankinnoissa erityisalojen hankintalain mukaan 414 000€.
- 2) Kansalliset hankinnat: Ylittävät Suomen kansalliset kynnysarvot, jotka jäävät EU-kynnysarvojen alapuolelle. Näitä ei sovelleta erityisalojen hankintalaissa.
- 3) Pienhankinnat: Alittavat kansalliset kynnysarvot, eikä niihin sovelleta hankintalakia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 382.)

Erityisaloilla tavara- ja palveluhankinnat kilpailutetaan julkisesti ainoastaan EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa, eli jos hankinnan arvo ylittää 414 000 €. Sen alle jääviin hankintoihin ei sovelleta hankintalakia. Kynnysarvot alittavista hankinnoista ei

myöskään voi valittaa markkinaoikeuteen. Kynnysarvot alittaviin hankintoihin sovelletaan yrityksen omaa ohjeistusta.

3.3.1 Julkisten hankintojen erityisalat

Lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista eli erityisalojen hankintalakia (349/2007) sovelletaan siinä tyhjentävästi luetelluilla toimialoilla toimivien vesi- ja energiahuollon sekä kuljetus ja postipalveluiden yksiköiden kynnysarvot ylittäviin tavara- ja palveluhankintoihin. Lain soveltaminen riippuu ensisijaisesti hankintayksikön toiminnan luonteesta, ei hankinnan kohteesta. Erityisalojen hankintalakia sovelletaan vain EU-kynnysarvot ylittäviin hankintoihin. (Hankinnat.fi 2013.)

EU-kynnysarvot ovat erityisaloilla 414 000 € tavara- ja palveluhankinnoissa ja 5 186 000 € rakennusurakoissa. Kynnysarvot ovat melko korkeat, mutta isoissa palveluostoissa ne ylittyvät hyvin helposti. Etenkin kun tarkoituksena on keskittää hankintoja, mikä tarkoittaa sitä, että hankinnan arvo on usein hyvinkin korkea.

3.3.2 Hankintamenettelyn määritelmä

Hankinnan sisältö, luonne ja laatu ratkaisevat, millaista kilpailuttamismenettelyä hankintayksikön on tarkoituksenmukaisinta käyttää hankinnan tekemisessä. Menettelyjen käytössä on myös eroja riippuen siitä, onko kysymyksessä EU-kynnysarvon ylittävä vai alittava hankinta. Hankintamenettelyt ovat:

- avoin menettely
- rajoitettu menettely
- neuvottelumenettely
- kilpailullinen neuvottelumenettely
- suunnittelukilpailu
- suoramarkkinointi. (Hankinnat.fi 2013.)

Erityisalojen hankintalain mukaiset hankintamenettelyt ovat samoja kuin hankintalain mukaiset, mutta esimerkiksi puitejärjestelyn käyttöedellytykset poikkeavat hankintalaisista. Erityisaloilla toimiva hankintayksikkö voi vapaasti valita, mitä hankintamenettelyä se käyttää. (Pekkala & Pohjonen 2012, 688.)

Finavialla käytetään pääasiassa neuvottelumenettelyä. Uusi hankintaprosessimalli laadintaan myös neuvottelumenettelyn pohjalle. Erityisalojen hankintalaissa neuvottelumenettelyn käytölle ei ole säädetty erityisiä edellytyksiä, eikä sen käyttöä tarvitse erikseen perustella. Neuvottelumenettelyllä tarkoitetaan hankintamenettelyä, joka alkaa sillä, että hankintayksikkö julkaisee hankinnasta ilmoituksen HILMAssa. Sen jälkeen kaikki halukkaat toimittajat voivat tehdä osallistumishakemuksen. Hankintayksikkö valitsee ne ehdokkaat, joiden kanssa se neuvottelee hankintasopimuksen ehdoista. Hankintayksiköt voivat päättää, millä tavalla neuvotteluita tullaan käymään, mutta ne pitää ilmoittaa tarjousasiakirjoissa. Tärkeintä on, että ehdokkaita ja tarjoajia kohdellaan tasapuolisesti ja syrjimättä. Hinnan tinkimiseen liittyvät neuvottelut on kielletty. (Pekkala & Pohjonen 2012, 688-689.) Uusi hankintaprosessimalli luo myös yhtenäisen mallin sille, miten Finaviassa käytetään neuvottelumenettelyä.

3.3.3 HILMA

Hankintayksikön velvollisuus on ilmoittaa julkisesti tehtävistä hankinnoista. Ilmoituksen tarkoituksena on tiedottaa avoimesti tarjouskilpailusta ja antaa kaikille yritykselle mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun. Ilmoitusvelvollisuus HILMA-järjestelmässä on ehdoton muotovaatimus. Ilmoitusvelvollisuuden laiminlyönti johtaa hankintapäätöksen kumoamiseen ja velvoitteeseen kilpailuttaa hankinta uudelleen. Ilmoitusvelvollisuutta koskevat virheet johtuvat usein esimerkiksi hankinnan arvon väärin arvioimisesta. (Pekkala & Pohjonen 2012, 287.)

HILMA on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton, sähköinen ilmoituskanava, jossa hankintayksiköt ilmoittavat julkisista hankinnoistaan. Yritykset puolestaan saavat HILMAsta reaaliaikaista tietoa käynnissä olevista hankintamenettelyistä ja ennakkotietoa tulevista hankinnoista. HILMAssa ilmoitetaan kansallisen ja EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat.

Erityisaloille on HILMAssa omat lomakkeensa. Lomakkeen täyttäjän tulee kiinnittää huomiota siihen, että hän valitsee oikean lomakkeen. Kaikki ilmoitukset jäävät omaan arkistoonsa, jota voi hyödyntää käyttämällä vanhoja ilmoituksia pohjina. Jos vanhaa ilmoitusta käytetään uuden ilmoituksen pohjana, tulee olla hyvin huolellinen siinä, ettei vanhoja tietoja jää uuteen pohjaan.

3.3.4 Hankinnan arvon laskeminen

Palveluhankintasopimuksen arvonlaskennan perusteena on palvelun toimittajalle sopimuksen mukaan maksettava kokonaiskorvaus. Sellaisten hankintojen, joiden kokonaiskorvauksen määrä ei ole tiedossa, kilpailuttaminen tulee toteuttaa siten kuin kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa on säädetty. Arviota määriteltäessä on otettava huomioon kaikki todennäköiset kustannukset. Esimerkiksi vakuutuspalveluiden osalta sopimuksen arvoon luetaan maksettavat vakuutusmaksut, ei vakuutettavan kohteen arvoa. (Kalima 2001, 70.) Jos hankintasopimukseen sisällytetään optiovuosia, tulee niiden arvo laskea mukaan hankinnan arvoon.

Jos palveluhankintasopimuksesta ei käy ilmi sen kokonaishintaa, ennakoitu arvio laskeaan toistaiseksi voimassaolevien ja yli 48 kk voimassaolevien sopimusten osalta kertomalla sopimuksen kuukausikustannus luvulla 48. Jos esimerkiksi ollaan hankkimassa toistaiseksi voimassaolevaa järjestelmän ylläpitosopimusta, joka on hinnoiteltu per kuukausi, kerrotaan kuukausihinta 48:lla. Tätä säännöstä voidaan soveltaa, jos arvio voidaan tehdä kohtuullisen luotettavasti. (Kalima 2001, 71.)

3.3.5 Pilkkomiskielto

Palveluhankintaa ei saa jakaa eriin, laskea poikkeuksellisin menetelmin tai liittää rakennusurakkaan säännösten soveltamisen välttämiseksi. (Kalima 2001, 70). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kynnysarvot ylittävää hankintaa ei saa pilkkoa osiin, jotta kynnysarvot ylittävältä kilpailutukselta välttyttäisiin. Finavian kokoisessa yrityksessä hankitaan samaa palvelua usealle eri lentoasemalle ympäri Suomea. Vaikka samaa pal-

velua, esimerkiksi siivousta, ostettaisiin samaan aikaan eri kohteisiin, ei sitä voida katsoa hankinnan pilkkomiseksi, koska Finavialla on perusteltu syy kilpailuttaa siivouspalvelu erikseen jokaisella lentoasemalla.

Haasteelliseksi pilkkomiskiellon noudattamisen tekee sen, että tällä hetkellä moni Finavian lentoasemista ostaa tavarat ja palvelut itse mainitsematta asiasta hankintaosastolle. Pahimmassa tapauksessa kaksi lentoasemaa ostaa samaan aikaan pesulapalvelua samalta toimittajalta. Hankintojen keskittäminen auttaisi pilkkomiskiellon noudattamista paremmin.

3.3.6 Asiakirjojen julkisuus

Erityisaloilla hankinta-asiakirjat, kuten tarjouspyynnöt ja tarjoukset, ovat asianomaisjulkisia. Ainoastaan kilpailutukseen osallistuneilla on oikeus nähdä toisen yrityksen tekemä tarjous poislukien tarjoajan luottamukselliseksi merkitsemät asiakirjat. Hintoja ei saa merkitä luottamukselliseksi. Yksikköhinnat voidaan joissain tapauksissa merkitä luottamukselliseksi. Ennen Finavian yhtiöittämistä vuonna 2010, sen toiminta on rinnastettu viranomaistoimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ajalta ennen yhtiöittämistä olevat tarjousasiakirjat ovat julkisia julkisuuslain mukaisesti.

3.3.7 Hankintasopimus

Hankintasopimuksen enimmäispituutta ei ole säädetty laissa, mutta oikeuskäytännössä on tulkittu, ettei hankintayksikkö voi tehdä täysin vapaasti toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia, koska se olisi ristiriidassa hankintojen kilpailuttamisvelvollisuuden kanssa. Puitejärjestelyn enimmäispituus on neljä vuotta. Sopimusaika voi olla pitkä, jos se on hankinnan luoteen takia perusteltu. (Pekkala & Pohjonen 2012, 95-96.) Finavialla on yleensä noudatettu lyhyitä, noin viiden vuoden sopimuksia. Etuna on myös se, että jos palveluntoimittaja osoittautuu huonoksi, siitä voidaan myös päästä eroon nopeasti.

Finavialla palvelun tiedot on tarkoitus tallentaa sähköiseen hankintajärjestelmään sopimuksen allekirjoituksen jälkeen ja tallentaa sopimusasiakirjat sopimustenhallintajär-

jestelmään. Sopimustenhallintajärjestelmää ei käydä tässä työssä tämän tarkemmin läpi. Siitä on olemassa eri ohjeet ja järjestelmän tarkoituksena on hallinnoida kaikkia Finavian tavara- ja palvelusopimuksia.

Sopimuksen allekirjoituksen jälkeen ostaja ja palveluntuottaja käyvät läpi palvelun käyttöönottosuunnitelman. Palvelun käyttöönottovaiheessa on tärkeää, että ostaja on läsnä ja perehdyttämässä palveluntuottajaa. Kun palvelu on käynnistetty, ostajan tulee seurata, että palvelu täyttää annetut laatuvaatimukset, palvelutasokuvaukset ja sopimuksen ehdot. Ostajan on tärkeää ymmärtää, että hänen työnsä ei lopu sopimuksen allekirjoittamiseen.

Sopimukseen on tärkeä dokumentoida, mitä palveluntuottajalta odotetaan, mitä palveluntilaaja tarvitsee, miten palvelua mitataan, miten ongelmat ratkaistaan ja mitä ovat mahdolliset sanktiot. Palveluntuottajalle maksettava palkkio voidaan sitoa esimerkiksi palvelutasokuvauksiin tai mittareihin. Palvelun onnistumisen varmistaminen vaatii ostajalta säännöllistä palvelutason arviointia ja seuranta koko palveluprosessin ajan. Hankintavaiheessa tulisi kiinnittää huomioita siihen, miten seuranta ja mittaus tullaan käytännössä tekemään ja miten ongelmatilanteissa toimitaan. Säännöllisistä tapaamisista kannattaa myös sopia etukäteen ja pitää niistä kiinni. Avoin keskustelu osapuolten välillä on tärkeää palvelun onnistumisen kannalta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 221-222.)

Sopimuksen seurantaa varten tulee nimetä vastuuhenkilöt, jotka varmistavat, että sovitusta asioista pidetään huolta. Jos sovitusta asioista ei huolehdita, tulee osapuolten ryhtyä sopimuksessa määriteltyihin toimenpiteisiin. Sopimuksen laatiminen on turhaa, jos siinä sovitusta asioista ei pidetä kiinni eikä kukaan seuraa niitä.

3.3.8 Yritysten välinen yhteistyö

1980-luvulta lähtien on alettu kiinnittää huomioita yritysten välisen yhteistyön etuihin. Yhteistyön edut perustuvat kahteen asiaan. Ensinnäkin tiiviissä kanssakäymisessä keskenään olevat yritykset ratkaisevat konfliktit molempia tyydyttävällä tavalla. Toiseksi, samaan päämäärään pyrkivä ryhmä on tehokkaampi kuin yksilö. (Iloranta & Pajunen-

Muhonen 2012, 280.) Yrityksissä puhutaan tänä päivänä enemmän yhteistyökumppaneista kuin työntilaaajista ja toimittajista. Se on osoitus molemminpuolisesta vuorovaikutuksesta ja halukkuudesta muodostaa hyviä kumppanuussuhteita. Yritykset ovat havainneet, että toimittajaa voi auttaa, ohjata, kannustaa ja motivoida. Tehokkainta on kehittää ja rakentaa yhteistyössä tarvittavaa palvelua tai laatua. Näin ollen kummatkin saavat mitä haluavat. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 281.)

Yhteistyön edellytyksenä on, että tavoitteet ovat samanlaisia ja tavoitteet ovat molemmille tärkeitä. Pitkäaikaisessa yhteistyössä organisaatioiden välinen luottamus on tärkeää. Sen rakentaminen vie aikaa, mutta parantaa liiketoiminnallisten päätösten laatua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 293.) Missä tahansa pitkäaikaisessa kumppanuudessa luottamus on suhteen ylläpitävä voima. Luottamus voi kadota nopeasti eikä sitä välttämättä saada takaisin. Siksi yhteistyökumppaneiden on pidettävä huoli luottamuksen säilymisestä.

Yhteistyössä voi myös olla riskejä. Kasvanut riippuvuus yhdestä toimittajasta voi johtaa siihen, että toimittaja käyttää riippuvuutta tehokkaasti hyväkseen. Riippuvuustilanteeseen voi joutua myös vahingossa. Jos toimittaja räätälöi palvelun asiakastaan varten, on muilla toimittajilla huonompi mahdollisuus kilpailla uudesta sopimuksesta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 282.) Näitä tilanteita voi olla esimerkiksi järjestelmä- ja sovellustilauksissa. Järjestelmätoimittajat usein räätälöivät sovelluksen asiakastaan varten ja vastaavat myös sopimuskauden järjestelmän ylläpidosta sekä päivityksistä.

Tyypillisiä ongelmia voi aiheuttaa esimerkiksi oletus toimittajan ja ostajan tavoitteiden yhdensuuntaisuudesta. Toimittajalla ja ostajalla on omat intressit, jotka muuttuvat yrityksen tai markkinatilanteen mukaan. Pitkäaikainen toimittaja voi optimoida toimintaansa, kun se oppii ostajan todelliset tarpeet. Toimittaja voi salata saamansa hyödyn ostajalta. Toimittajan kehittymistä on myös vaikea ohjata pitkässä suhteessa, jos esimerkiksi toimittajayrityksen johto vaihtuu ja samalla myös yrityksen tavoitteet. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 284-287.)

3.4 Julkisten hankintojen kilpailutusprosessi

Julkisten hankintojen kilpailutusprosessi on monivaiheinen. Tarjouspyyntö on yksi kilpailutusprosessin tärkeimmistä asiakirjoista. Seuraavaksi käyn läpi julkisen kilpailutusprosessin eri vaiheet:

1. Hankinnan suunnittelu
2. Tarjouspyynnön laatiminen
3. Hankinnasta ilmoittaminen
4. Tarjoajien mahdollinen poissulkeminen
5. Tarjouspyyntöjen lähettäminen valituille tarjoajille
6. Mahdolliset kysymykset ja vastaukset liittyen tarjouspyyntöön
7. Tarjousten vastaanottaminen
8. Tarjousten avaaminen
9. Tarjoajien kelpoisuuden tarkistaminen
10. Tarjousten sisällön tarkistaminen
11. Tarjousten vertailu ennalta määritettyjen valintakriteerien perusteella
12. Hankintapäätös
13. Tiedoksianto ja muutoksenhakuohjeet
14. Sopimuksen tekeminen
15. Jälki-ilmoitus (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 390)

3.4.1 Tarjouspyynnön vähimmäisvaatimukset

Tarjouspyynnöstä, sen sisällöstä ja asiakirjojen lähettämisestä säädetään erityisalojen hankintalain 35–39 §:ssä. Tarjouspyyntöä koskevat yleiset periaatteet vastaavat hankintalain säännöksiä. Tarjouspyyntö tulee tehdä kirjallisesti ja se voi koostua useista eri asiakirjoista. Tarjouspyyntö täydentää hankintailmoitusta. Jos hankintailmoitus ja tarjouspyyntö eroavat sisältönsä puolesta, hankintailmoituksen sisältö on ratkaiseva. (Pekkala, Pohjonen 2012, 701.)

Tarjouspyynnössä tai hankintailmoituksessa on oltava seuraavat asiat:

1) tekniset tiedot:

- a. milloin hankintailmoitus on julkaistu HILMAssa
- b. mihin mennessä tarjoukset on jätettävä kellonajan tarkkuudella
- c. hankintayksikön nimi ja osoite, johon tarjoukset on toimitettava (postilokero ja/tai käyntiosoite sekä mahdollinen yhteyshenkilö)
- d. kieli tai kielet, joilla tarjoukset on laadittava
- e. tarjousten voimassaoloaika

2) hankinnan kohteen määrittely (mm. laatuvaatimukset)

3) ehdokkaiden tai tarjoajien

- a. taloudellista ja rahoituksellista asemaa koskevat vaatimukset (esim. luottokelpoisuus)
- b. teknistä kelpoisuutta ja ammatillista pätevyyttä koskevat vaatimukset
- c. muut vastaavat vaatimukset
- d. luettelo asiakirjoista, joita ehdokkaan tai tarjoajan on näiden seikkojen osoittamiseksi toimitettava

4) tarjouksen

- a. valintaperuste (hinta tai kokonaistaloudellisuus)
- b. käyttäessä kokonaistaloudellista edullisuutta tarjouksen vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus (haluttaessa myös pisteytys), kohtuullinen vaihteluväli tai vertailuperusteinen tärkeysjärjestys

5) muut tiedot, joilla on olennaista merkitystä hankintamenettelyssä ja tarjousten tekemisessä:

- a. vaihtoehtojen sallittavuus sekä vaihtoehtojen vähimmäisvaatimukset
- b. osatarjousten sallittavuus
- c. hankintasopimuksen erityisehdot
- d. luettelo poissulkemista koskevista selvityksistä, jotka ehdokkaan tai tarjoajan on toimitettava
- e. hintojen tarkempi ilmoittamistapa (kokonaishinta, yksikköhinta, alv)
- f. sopimus- tai optiokausi
- g. toimitus- ja maksuehdot

- h. mahdolliset vakuudet ja vakuuttaminen
- i. sovellettavat yleiset sopimusehdot (esim. JYSE)
- j. tietoja hankintaprosessin kulusta, tarjousten käsittelystä, asiakirjojen julkisuudesta ja turvallisuusseikoista (Pekkala & Pohjonen 2012, 424.)

Tarjoukset on pyydetty kirjallisena ja suljettuina. Ne voi pyytää toimitettavaksi myös sähköpostilla. Jos tarjoukset pyydetään sähköpostilla, on varmistettava tarjoustietojen säilyminen luottamuksellisena ja tarjousten avaaminen samanaikaisesti sovittuna ajankohtana tarjousten jättämisen jälkeen. Sähköpostitse tulevat tarjoukset tulee pyytää kirjaamoon tai vastaavaan objektiiviseen vastaanottopisteeseen.

Tarjouspyynnössä on hyvä mainita myöhästyneiden tarjousten käsittely. Myöhästyneet tarjoukset tulee kirjata avauspöytäkirjaan myöhästymistietoineen. (Pekkala & Pohjonen 2012, 424.) Ehdokkaiden tasapuolisen kohtelun varmistamiseksi myöhästyneitä tai väärään osoitteeseen menneitä tarjouksia ei käsitellä.

3.4.2 Tyypilliset ongelmatilanteet

Hankintaprosessissa on kiinnitettävä huomiota myös tyypillisiin ongelmatilanteisiin ja siihen, mistä aiheista on eniten valitettu markkinaoikeuteen. Ongelmatilanteiden ymmärtämisellä ja sisäistämällä voidaan ehkäistä virheitä omassa hankintaprosessissa. Ostajien toiminnassa toistuvat useimmiten seuraavat asiat:

- 1) Tarjousten vertailussa ei käytetä ilmoitettuja arviointikriteereitä. Hankintayksikkö on voinut käyttää vertailuun vääriä perusteita, esimerkiksi kelpoisuusehtoja. Kelpoisuusehdot ja valintakriteerit tulisi erottaa selvästi toisistaan.
- 2) Ollaan tyytymättömiä oman organisaation tai kilpailijoiden vertailussa saamaan pistemäärään. Tarjousten vertailuun liittyvä riita syntyy usein siitä, että hävinnyt osapuoli valittaa markkinaoikeuteen, että se on saanut liian alhaiset pisteet vertailussa tai kilpailija on saanut liian korkeat. Nämä valitukset kuitenkin menestyvät keskimääräisesti hyvin huonosti markkinaoikeudessa.
- 3) Tarjoukset eivät vastaa tarjouspyyntöä. Toimittaja saattaa esimerkiksi ilmoittaa hinnat kuukaudelta vaikka tarjouspyynnössä hinnat on pyydetty tunnilta.

- 4) Sorrutaan jälkitinkimiseen eli jo jätettyyn tarjoukseen tehdään myöhemmin lisäyksiä tai muutoksia, mikä on kiellettyä. Hankintapäätöksen tulee perustua ainoastaan tarjousasiakirjoihin ja tarjouspyynnössä esitettyihin arviointiperusteisiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 391-392.)

Valituksia tulee todennäköisesti, jos tarjouspyynnössä viitataan hankintalain vastaisesti tiettyyn tuotemerkkiin tai valmisteseen. Tyypillisimpiä julkisten hankintaprosessin alueita, joilla sattuu virheitä, ovat tarjouspyynnön laatimista edeltävät vaiheet, tarjouspyynnön laatiminen ja siihen vastaaminen sekä päätöksentekovaihe. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 392.)

Ostajan tulee kiinnittää huomiota edellä mainittuihin ongelmakohtiin ja välttää niitä, jotta kilpailutus olisi mahdollisimman oikeudenmukainen ja pysyisi aikataulussa. Kii-reessä tehdyt asiakirjat voivat helposti sisältää asiavirheitä. Ennalta ilmoitetut valintakriteerit eivät välttämättä toimi käytännössä, kun tarjouksia vertaillaan. Tarjouspyyntöjen tekemiseen on jätettävä runsaasti aikaa sekä tarkistettava mahdolliset laskukaavat ja kaikkien tietojen oikeellisuudet. Lisäksi tarjouspyynnön tietoja on aina verrattava hankintailmoitukseen, jotta ne eivät olisi ristiriidassa keskenään.

4 Kehittämistyön tulokset ja arviointi

4.1 Kehitystyön vaiheet

Aloitin opinnäytetyön tekemisen keväällä 2013. Työ oli tarkoitus saada valmiiksi vuoden 2013 loppuun mennessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Finavian hankintajohtaja, jonka kanssa keskustelimme toimeksiantajan toiveista ja työn tavoitteista. Päättävöiksi asetettiin uuden palveluiden hankintaprosessin mallin luominen sekä käytäntöjen kehittäminen palveluiden tietojen tallentamiseksi sähköiseen hankintajärjestelmään. Kävimme hankintajohtajan kanssa läpi myös palveluiden hankinnan nykytilaa ja totesimme, että mitään mallia ei ollut olemassa eikä palveluiden hankintaa mitattu millään tavoin. Selvitin nykytilaa haastattelemalla hankintajohtajaa sekä eri hankintatiimi-

en vetäjiä ja jäseniä. Heiltä sain tietoa siitä, mitä palveluita hankitaan, minkä arvoisia hankinnat ovat, miten niitä on hankittu ja ketkä ovat osallistuneet hankintaprosessiin. Loppukesästä 2013 kaikki haastattelut olivat valmiina.

Keräsin teoriaa pääasiassa kirjallisuudesta, joka liittyy palveluiden hankintaan, prosessi-johtamiseen ja julkisiin hankintoihin. Teorian kerääminen ja kirjoittaminen kesti lähes koko vuoden. Teorian pohjalta aloin luomaan uutta mallia kesällä 2013, jolloin myös valitsin sopivan testauskohteen. Mallin luominen alkoi siitä, että tein ensin toimintotaulukon ja sen perusteella prosessikuvauksen.

Testauskohteeksi valittiin siivouspalvelut, koska siivouspalvelu on Finavialle tärkeä hankinta. Testauskohteen valinnan jälkeen tarkensin vielä nykytilakuvausta. Testasin mallia syksyn aikana ja kirjasin tulokset loppuvuodesta 2013. Testaaminen tapahtui niin, että ostaja pyrki noudattamaan uuden mallin eri vaiheita. Tammikuussa 2014 valitsin toisen testauskohteen, jonka tulokset valmistuivat maaliskuussa 2014. Aloin myös kirjoittamaan johtopäätöksiä maaliskuussa 2014.

Hankintaosaston työntekijät arvioivat prosessimallia tammikuussa 2014. He arvioivat prosessikuvausta sekä toimintotaulukkoa. Prosessimallin arvioinnissa huomioitiin luvussa 3.2.3 käsiteltyä prosessin arviointimalli. Arvioinnin tulokset tulivat tammikuun aikana.

Opinnäytetyöni ohjaaja kommentoi työtä maaliskuun alussa, minkä jälkeen korjasin vielä prosessikuvan vuokaaviota, järjestelin tekstiä uudestaan, arvoín työn tavoitteita yhdessä hankintaosaston työntekijöiden kanssa ja korjasin työn kielliasua. Hankintaosaston työntekijät arvioivat, saavutettiinkö heidän mielestään työn tavoitteet. Lisäksi prosessikuvausta arvioitiin luvun 3.2.1 hyvän prosessikuvauksen määritelmien avulla. Uusi malli julkaistiin maaliskuussa hankintaosaston käyttöön ja huhtikuun aikana työ sai lopullisen muotonsa.

Kevät 2013:

- Aiheen valinta ja rajaus
- Nykytilan selvittäminen ja kuvaaminen
- Kirjallisen materiaalin kerääminen teoriaosuutta varten

Kesä 2013:

- Materiaalin kerääminen jatkuu
- Hankintajohtajan ja hankintatiimien jäsenten haastattelut ja kyselyiden lähettäminen hankintatiimien jäsenille
- Kyselyiden ja haastatteluiden läpikäyminen ja aineiston kerääminen
- Teoriaosuuden kirjoittaminen
- Hankintamallin rakentaminen alkaa
- Ensimmäisen testauskohteen valinta ja seuranta

Syksy 2013:

- Haastattelut jatkuvat hankintaosastolla ja hankintajärjestelmän toimittajan kanssa
- Haastatteluaineiston läpikäyminen ja analysointi
- Teoriaosuuden kirjoittaminen

Tammi- ja helmikuu 2014:

- Toisen testauskohteen valinta ja seuranta
- Siivouspalveluiden tietojen tallentaminen Finhaan
- Uuden mallin arviointilomakkeen lähettäminen hankintaosaston työntekijöille
- Arviointilomakkeiden läpikäyminen ja tulosten kirjoittaminen

Maaliskuu 2014:

- Toisen testauskohteen tulokset
- Ohjaajan kommentit työstä
- Kysely hankintaosaston työntekijöille mallin tavoitteiden onnistumisesta ja tulosten läpikäynti
- Työn tarkistamista, tarkentamista ja korjausta
- Kaikkien tulosten ja johtopäätösten kirjoittamista

4.2 Uusi prosessimalli

Uuden prosessimallin luomisessa on käytetty apuna palveluihin liittyvää teoriaa, julkisen hankinnan vaatimuksia sekä prosessin eri vaiheita. Iloranta ja Pajunen-Muhonen ovat jakaneet julkisten hankintojen kilpailutusprosessin 15 eri kohtaan (ks. kappale 3.4). Käytän heidän tekemäänsä mallia pohjana, mutta lisään Finavian hankintaprosessiin erityisaloilta tulevia ohjeita sekä palveluiden hankintaan liittyviä vaiheita. Hyödynnän tässä erityisalojen vapautta käyttää neuvottelumenettelyä ja määrittelen Finavialle oman hankintaprosessin. Uudessa prosessimallissa huomioidaan myös palvelun erityispiirteet.

Prosessi on kuvattu myös toimintotaulukkona liitteessä 6. Koska tavoitteena on luoda myös ohjeita hankintaosastoa varten, prosessi kuvataan myös toimintotaulukkona. Toimintotaulukosta on kuvattu hankintaprosessiin osallistuvien vastuut ja prosessiin liittyvät aikataulut.

Finavian uudessa hankintaprosessimallissa määritellään ensin syötteet, jotka ovat tässä tapauksessa erilaiset dokumentit ja ohjeet. Nämä tulevat suoraan hankintalaista. Prosessin tavoitteena on tehdä hankintapäätös eli päättää, keneltä palvelu tullaan hankkimaan ja kenen kanssa hankintasopimus tehdään. Prosessin soveltamisalue on kynnysarvot ylittävien palveluiden hankinta.

Prosessin asiakkaita ovat tilaajat sekä hankintatiimit eli asiantuntijat. Asiakkaat ovat hankintaosaston sisäisiä asiakkaita. Asiakkailla on myös vastuita hankintaprosessissa. He ovat kiinteästi osa palveluiden hankintaprosessia. Jokaisella on omat roolinsa ja ne kuvataan prosessikuvauksessa. Prosessissa on neljä erilaista roolia: tilaaja, asiantuntija, ostaja sekä lakimies. Sama henkilö voi sekä tilaaja että asiantuntija tai kyseisessä roolissa voi olla useita henkilöitä tai jopa tiimi.

Tilaaja on se henkilö tai ne henkilöt, joilta hankintatarve on lähtöisin. He ovat se taho, joka on palvelun kanssa eniten tekemisissä. Palveluun liittyviä asiantuntija voi olla yksi henkilö, useita henkilöitä tai tiimi. Asiantuntijoilla on substanssiosaamista, eli he tietävät, mitä kaikkea tarvitaan palvelun tuottamiseen ja mitä sen kuuluu sisältää. Hankintaprosessista vastaa ostaja, joka voi olla henkilö tai henkilöitä hankintaosastolta. Osta-

jat ovat hankinnan ammattilaisia. Lakimies tietää hankintalain yksityiskohdat ja antaa juridista apua ja tukea asiakirjojen laadintaan. Tarvittaessa hän auttaa myös muissa prosessiin liittyvissä juridisissa kysymyksissä.

4.2.1 Finavian hankintaprosessin vaiheet

Liitteessä 7 on kuvattu Finavialle luotu hankintaprosessikuvaus. Käsittelen prosessissa olevia vaiheita tarkemmin seuraavaksi. Hankinta lähtee aina tilaajan tarpeesta. Sen jälkeen aloitetaan hankinnan suunnittelu yhdessä hankintaosaston kanssa, koska hankintaosastolla on asiantuntemusta suunnittelusta.

Vaihe 1: Hankinnan suunnittelu

Hankinnan suunnittelussa tulee olla mukana tilaaja, asiantuntija sekä ostaja. Hankinnan suunnitteluun kuuluu hankinnan ennakoidun arvon laskeminen ja hankintakokonaisuuksien määrittäminen, hankintayhteistyömuoto sekä markkinoiden kartoittaminen. Tilaaja määrittelee, mikä on hankinnan tavoite.

Suunnittelu aloitetaan varmistamalla, että kilpailutukseen osallistuvat oikeat henkilöt ja heillä on riittävästi aikaa osallistua annettuihin tehtäviin. Heille jaetaan vastuut ja selitetään heidän roolinsa hankintaprosessin aikana. Lisäksi heidät on sitoutettava olemaan mukana koko prosessissa.

Hankintaprosessi on pitkä ja aikaa vievä prosessi. Prosessin pituuteen vaikuttavat hankintalain määräajat, joita on noudatettava. Siksi hankinnan ja kilpailutuksen aikataulu tulisi suunnitella ja laskea heti aluksi. Prosessissa mukana oleville henkilöille kannattaa heti antaa aikataulu ja käydä läpi, kuinka paljon aikaa heidän tulisi milloinkin varata osallistumiseensa sekä mitä tehtäviä heille prosessin aikana kuuluu. Tämän jälkeen lasketaan hankinnan arvo. Tässä vaiheessa on tärkeää laskea koko hankinnan arvo, sillä se määrittelee tulevan hankintaprosessin: joko se on kynnysarvot ylittävä hankinta tai kynnysarvot alittava hankinta. Hankinnan arvon laskemisessa tulee olla hyvin tarkka, sillä väärinlaskettuna hankinta voidaan joutua kilpailuttamaan uudelleen. Hankin-

nan arvon laskemiseen ei lasketa mukaan arvonlisäveroa. Hankinnan arvon laskemisesta on lisää kohdassa 3.3.4.

Vaihe 2: Tarjousasiakirjojen laatiminen

Tarjouspyyntöasiakirjojen laadinnassa on mukana tilaaja, asiantuntija sekä ostaja. Tilaja antaa tarvittavat tiedot asiakirjojen laadintaa varten. Asiantuntija antaa oman näkemyksensä siitä, millaista palvelua halutaan ostaa ja mikä on toivottu lopputulos. Ostajan kautta tulevat tarvittavat asiakirjat, jotka ovat hankintaosaston laatimat ja lakiyksikön tarkistamat.

Tarjousasiakirjoihin kuuluu osallistumislomake, tarjouspyyntö, palvelukuvaus, hintaliitteet ja sopimusluonnos. Osallistumislomake täytetään ensimmäiseksi ja se laitetaan hankintailmoituksen liitteeksi. Osallistumislomakkeelle laitetaan osallistujille vähimmäisvaatimukset, joita Finavia edellyttää tulevalta palveluntuottajalta. Osallistumislomake helpottaa myyjäosapuolen osallistumista sekä Finaviaa osallistujien vertailussa.

Tarjouspyyntö liitteineen tulee laatia aina ennen kilpailutusprosessin aloittamista. Tarjouspyynnön liitteeksi tulee laatia palvelukuvaus, hintaliitteet sekä sopimusluonnos. Hankintasopimuksessa käytetään soveltavasti SLA-palvelutasokuvauksia. Palvelutasokuvausten käytöstä ilmoitetaan hankintasopimusluonnoksessa, mutta tarkat palvelutasot määritellään yhdessä uuden palveluntoimittajan kanssa. Tarjouspyynnössä on ilmoitettava, mitä hankintamenettelyä käytetään sekä miten hankinta etenee.

Tarjouspyynnössä tulee huomioida tarjouspyynnön vähimmäisvaatimukset, jotka on mainittu edellä kohdassa 3.4.1. Tarjouspyynnössä tulee käydä selkeästi ilmi, miten tarjouksia tullaan vertaamaan. Palveluhankintojen vertailussa käytetään sekä hintaa että laatua. Niiden painoarvot voivat vaihdella hankinnan kohteesta riippuen. Esimerkiksi hinnan painoarvo voi olla 70 prosenttia ja laadun 30 prosenttia. Laatupisteisiin vaikuttavat tekijät tulee selittää tarjouspyynnössä. Mahdolliset laskukaavat tulee myös kertoa. Tarjoukset tulee pyytää aina kirjallisena sekä sähköisenä. Tarjouspyynnössä tulee myös käydä ilmi, kumpaa tarjousta vertailussa käytetään, jos niiden välillä on ristiriita.

Turvallisuussyistä tarjouspyyntöön ei saa liittää rakennusten pohjakuvia liitteeksi. Pohjakuvat voivat olla nähtävissä määritellyssä paikassa määriteltyyn aikaan. Tarjouspyyntöä varten tulee pyytää asianumero tietopalveluyksiköstä.

Vaihe 3: Hankinnasta ilmoittaminen

Hankintailmoituksen tarkoituksena on esittää tiettyjä vaatimuksia, joita palveluntuottajalta edellytetään. Tässä vaiheessa arvioidaan palveluntuottajan soveltuvuutta palvelun tuottamiseen. Kuviossa 8 käydään tarkemmin läpi ilmoitusvaiheen kriittisiä tavoitteita ja vastuita. Hankintailmoitus on prosessin kriittisin vaihe, koska se on kilpailutuksen tärkein asiakirja.



Kuvio 5. Ilmoitusvaihe

EU-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta tulee ilmoittaa EU:n laajuisesti. EU-ilmoituksissa käytetään Euroopan komission asetuksella 1564/2005/EY vahvistamia vakiolomakkeita. Näistä vakiolomakkeista HILMAssa täytetään *EU-hankintailmoitus, erityisalat*. HILMAsta ilmoitukset toimitetaan julkaistavaksi edelleen Euroopan unionin virallisen lehden täydennysosassa (S-sarja) sekä TED-tietokannassa. Ilmoitukset tulee tehdä HILMAssa ennen klo 12:00, jotta ne ehtivät Euroopan Unionin virallisen lehden julkaisutoimistoon saman päivän aikana. Ilmoitukset julkaistaan HILMAssa vasta sen jälkeen, kun ne on toimitettu julkaistavaksi EU:n laajuisesti. (Hankinnat.fi 2013.)

Hankintailmoituksen liitteenä käytetään hankintaosaston hyväksymää osallistumislomakemallia. Ilmoittautumisvaiheessa selvitetään tarjoajien taloudelliset edellytykset sekä edellytykset toteuttaa haettua palvelua. Taloudellisia edellytyksiä voidaan selvittää muun muassa liikevaihdolla, tilinpäätöstiedoilla sekä yrityksen omavaraisuusasteella. Todistus maksetuista veroista tulee pyytää aina. Palvelun tuottamisen edellytyksiä voidaan arvioida referensseillä sekä työntekijöiden lukumäärällä. Mahdollisten alihankkijoiden käyttö on myös hyvä selvittää tässä vaiheessa. Tietojen pyynnössä tulee olla erityisen tarkka sanamuodoissa.. On esimerkiksi eri asia, pyydetäänkö todistusta verojen maksusta vai todistusta, josta selviää, että verot on maksettu.

Hankintailmoituksessa tulee olla myös tiedossa käytetty hankintamenettely. Hankintailmoituksen täyttämisen tulee noudattaa erityistä huolellisuutta. Hankintailmoitus on ensisijainen suhteessa muihin tarjouspyyntöasiakirjoihin. Jos muissa tarjouspyyntöasiakirjoissa ilmoitetut tiedot poikkeavat hankintailmoituksessa ilmoitetusta, pätee se, mitä hankintailmoituksessa on todettu. (Hankinnat.fi 2013.)

Ilmoituksen tulee olla järjestelmässä vähintään 15 päivää julkaisusta. Tässä vaiheessa prosessia suurimmat vastuut ovat asiantuntijalla sekä ostajalla. Ostaja laatii osallistumislomakkeen annetuilla tiedoilla sekä täyttää HILMA-ilmoituksen. Lomake liitetään HILMAssa tehtävän hankintailmoituksen liitteeksi. Lomake auttaa tulevien hankintailmoitusten vertailua. Asiantuntija avustaa ostajaa kaikissa tarvittavissa tiedoissa.

Vaihe 4: Hankintailmoitusten avaus ja tarjoajien valinta

Hankintailmoitusten avaamisessa tulee olla läsnä vähintään kaksi henkilöä – yleensä paikalla ovat ostaja sekä asiantuntija ja jossain tapauksissa myös tilaaja tai tilaajat. Avaustilaisuudesta tulee laatia pöytäkirja. Pöytäkirjana käytetään hankintaosaston hyväksymää mallia. Avaustilaisuus ei ole julkinen.

Hankintailmoituksia läpikäydessä tarkistetaan, vastaako osallistumisilmoitus ilmoituksessa vaadittuja asioita ja onko ilmoitus saapunut määräaikaan mennessä. Osallistumislomakkeiden läpikäynnistä tulee tehdä yhteenveto, josta käy ilmi ehdokkaan yhteystiedot ja vastaako ilmoittautuminen annettuja ehtoja.

Ehdokkaiden tasapuolisen kohtelun takaamiseksi hankintailmoituksen vastaisia ilmoituksia ei voida käsitellä. Niille ehdokkaille, joiden ilmoitus ei vastannut hankintailmoitusta, tulee lähettää tässä vaiheessa päätös poissulkemisesta. Päätöksessä tulee käydä ilmi poissulkemisen perusteet. Päätöksen laatii ostaja yhteistyössä asiantuntijan kanssa. Päätöksessä käytetään hankintaosaston hyväksymää mallia. Päätöksen liitteeksi tulee laittaa valitus- ja oikaisuohje. Ehdokkaan valitusajka on 21 päivää (sisältää pyhäpäivät).

Vaihe 5: Tarjouspyyntöjen lähettäminen valituille tarjoajille

Tarjouspyyntö liitteineen lähetetään kaikille valituille ehdokkaille. Tarjouspyyntö voidaan lähettää sähköpostilla tai kirjallisena riippuen siitä, miten lähetystapa on ilmoitettu hankintailmoituksessa. Tarjouksen tekemiseen ei ole annettu määräaikaa, mutta suositus on vähintään 10 päivää ja mielellään enemmänkin, jos prosessiin liittyy myös katselmus. Tarjouspyynnössä on hyvä mainita aikataulu, josta tarjoajalle käy ilmi kilpailutuksen etenemisen vaiheet ja päivämäärät. Tarjouspyynnön lähettämisestä vastaa ostaja. Tarjouspyynnössä käytetään hankintaosaston hyväksymää mallia.

Vaihe 6: Katselmus

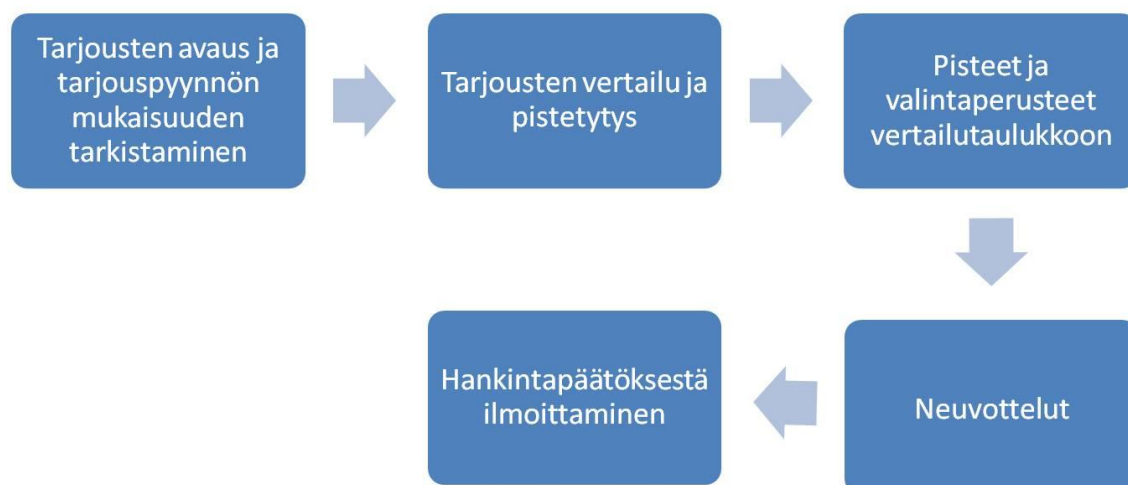
Katselmuksella tarkoitetaan palvelukohteeseen tutustumista. Katselmusta ei ole pakko toteuttaa kaikissa palveluhankinnoissa vaan sen toteuttaminen riippuu palveluhankinnan luonteesta. Tarjoajille järjestetään tilaajan toimesta mahdollisuus tutustua kohteeseen, jossa palvelua tullaan tuottamaan. Mahdollinen katselmus tulisi pitää mahdollisimman pian tarjouspyynnön lähettämisen jälkeen. Katselmukseen tulee osallistua jokaiselta ehdokkaalta maksimissaan kaksi henkilöä. Katselmukseen osallistuvien määrä tulisi rajata, jotta ryhmä olisi helposti hallittavissa. Katselmuksen pitäjältä olisi hyvä olla myös useampi esittelijä mukana.

Katselmuksen järjestää tilaaja ja mukana voi olla myös asiantuntija. Katselmuksen aikana saa esittää kysymyksiä, mutta niihin ei vastata vaan ne kirjataan ylös. Tämä johtuu siitä, että isossa ryhmässä osa ei välttämättä kuule kysymystä eikä vastausta. Ehdokkaiden tasapuolisen kohtelun vuoksi kysymykset ja vastaukset lähetetään katselmuksen jälkeen kaikille asianomaisille kirjallisesti.

Kriittisiä tiloja tai toimintoja ei saa valokuvata. Jos esillä on pohjakuvia, niitä ei myöskään saa valokuvata. Katselmuksen aikana on otettava huomioon kaikki turvallisuusmääräykset.

Vaihe 7: Mahdolliset kysymykset liittyen tarjouspyyntöön

Tarjouspyynnössä on ilmoitettu sähköpostiosoite ja määräaika, mihin mennessä tarjouspyyntöön liittyviä kysymyksiä voidaan esittää. Kaikki kysymykset ja vastaukset tulee lähettää kaikille asianomaisille samanlaisina. Vastauksista vastaa pääasiassa tilaaja sekä asiantuntija. Vastaajaksi valitaan kuitenkin aina se, joka osaa parhaiten vastata esitettyyn kysymykseen.



Kuvio 6. Tarjous- ja neuvotteluvaihe

Vaihe 8: Tarjousten vastaanottaminen

Tarjoukset otetaan vastaan tietopalveluihin sekä kirjallisena että sähköisenä. Joskus kirjallisen ja sähköisen tarjouksen välillä voi olla ristiriita, eli tiedot eivät ole täysin samanlaiset. Tämä tulee ottaa huomioon jo tarjouspyynnössä ja mainita kumpaa tarjousta vertailussa käytetään, jos ristiriita löytyy.

Vaihe 9: Tarjousten avaaminen ja kelpoisuuden tarkistaminen

Tarjousten avaamisessa tulee olla läsnä vähintään kaksi henkilöä, esimerkiksi asiantuntija sekä ostaja. Myös tilaaja voi olla mukana. Avaustilaisuudesta tulee laatia pöytäkirja käyttämällä hankintaosaston hyväksymää mallia. Tarjouksista tulee tarkistaa, vastaavatko ne lähetettyä tarjouspyyntöä ja ovatko ne saapuneet annettuun osoitteeseen määräaikaan mennessä. Tarjousten lukemiseen tulee varata reilusti aikaa, koska tarjoukset ovat yleensä monikymmensivuisia.

Vaihe 10: Tarjousten vertailu

Tarjousten vertailussa käytetään vertailutaulukkoa, johon laitetaan kaikki tarjouspyynnössä mainitut vertailukriteerit. Tarjoukset vertaillaan tarjouspyynnössä mainittujen kriteerien pohjalta ja laskukaavojen tulee näkyä selkeästi. Vertailutaulukkoon merkitään vertailun tulokset ja lasketaan pisteet. Annetuille pisteille on myös annettava selkeät perustelut. Etenkin laatupisteitä annettaessa tulee olla hyvin tarkka siitä, että perustelut ovat ymmärrettävät ja reilut. Taulukko tullaan lähettämään hankintapäätöksen liitteenä kaikille tarjoajille. Vertailutaulukko tehdään asiantuntijan tai tilaajaan toimesta.

Vaihe 11: Mahdolliset neuvottelut

Tarjouspyynnön vaatimukset täyttävien tarjoajien kanssa voidaan käydä neuvotteluita, jos hankintamenettelyksi on ilmoitettu neuvottelumenettely. Finavialla käytetään pääasiassa neuvottelumenettelyä, jossa ostaja lähettää valituille tarjoajille neuvottelukutsun. Kutsussa pyydetään tarjoajia käymään neuvotteluita palveluhankintaan liittyen. Kutsussa olisi hyvä mainita, mitä aiheita neuvotteluissa käsitellään ja mitä ei.

Tilaajan tulee osallistua aina neuvotteluihin. Paikalla tulee olla myös ostaja sekä tapauksesta riippuen myös asiantuntija. Ostaja vastaa siitä, että neuvotteluiden etenemisessä noudatetaan samaa kaavaa jokaisen tarjoajan kohdalla. Neuvotteluissa ei neuvotella hinnoista tai muita tarjousvertailuun vaikuttaneista asioista. Neuvotteluiden tarkoituksen on varmistaa, että tarjoaja ymmärtää täysin tarjouspyynnön kohteen ja hyväksyy ehdotetut sopimusehdot. Sopimuksen kohdat on myös hyvä käydä läpi, jotta jokai-

nen osapuoli ymmärtää sovittavat asiat. Neuvotteluissa voidaan käsitellä myös palvelutasokuvauksia. Neuvotteluista tulee pitää pöytäkirjaa.

Pääsääntöisesti neuvottelut käydään henkilökohtaisesti, etenkin jos kyseessä on hankinta-arvoltaan suuri sopimus. Jos etäisyydet ovat pitkiä, voidaan neuvottelut kuitenkin käydä myös puhelimitse tai sähköpostitse.

Vaihe 12: Hankintapäätös, tiedoksianto ja muutoksenhakuohjeet

Hankintapäätös tehdään ennalta määritellyn vertailun perusteella. Tarjoaja, joka saa eniten pisteitä, voittaa tarjouskilpailun. Valitulle tarjoajalle voidaan ilmoittaa päätöksestä jo puhelimitse. Hankintapäätöksen ilmoittamisesta voi vastata kuka tahansa kilpailutuksessa mukana olleista henkilöstä.

Kaikille tarjoajille lähetetään tieto joko sähköpostilla (jos näin on ilmoitettu hankintailmoituksessa tai tarjouspyynnössä) tai kirjallisena. Hankintapäätöksen liitteeksi laitetaan vertailutaulukko sekä muutoksenhakuohjeet. Hankintapäätöksen mallin saa hankintasastolta ja päätöksen tiedoksiannosta vastaa ostaja.

Hankintapäätös lähetetään ainoastaan asianomaisille eli tarjousten tekijöille. Jos joku ehdokkaista ei ole toimittanut tarjousta, hänelle lähetetään erillinen päätös, mutta hankintapäätöstä ja vertailutaulukkoa ei lähetetä. Muutoksenhakuohjeet lähetetään aina. Hankintapäätöksen tiedoksisaannista alkaa 21 päivän odotusaika, jonka jälkeen hankintasopimus voidaan allekirjoittaa. Odotusaikana tarjouskilpailun hävinneet voivat valittaa hankintayksikön hankintapäätöksestä.

Vaihe 13: Sopimuksen tekeminen

Jos kukaan tarjoajista ei ole valittanut, voidaan laatia hankintasopimus. Ostajan on aina hyvä tarkistaa markkinaoikeudesta, onko mahdollisia valituksia tullut ennen kuin sopimus allekirjoitetaan. Hankintasopimus on sama malli, joka on ollut tarjouspyynnön liitteenä, jos tarjoaja ei ole esittänyt siihen hyväksyttäviä muutoksia neuvotteluvaiheessa. Sopimuksessa käytetään samaa asianumeroa, joka on ollut hankintailmoituksessa sekä tarjouspyynnössä. Sopimuksen tiedot tallennetaan Finavian sopimustenhallintajär-

jestelmään. Finavia sopii viimeistään sopimuksen laatimisen yhteydessä sisäisesti siitä, kuka vastaa sopimuksen seurannasta. Sopimuksen ehtoja tulee noudattaa myös tilaajan puolelta. Hankinnasta on julkaistava niin sanottu jälki-ilmoitus 48 päivän kuluessa hankintasopimuksen allekirjoittamisesta. Ilmoitus täytetään HILMAssa ja sen täyttää yleensä ostaja.

4.3 Prosessimallin testauksen tulokset

Testasin prosessimallia kahdella eri palvelulla, kesällä 2013 sekä tammikuussa 2014. Testattavat palvelut olivat mainostoimistopalvelut sekä Kittilän lentoaseman siivouspalvelut. Molemmat palvelut kuuluvat jatkuviin palveluihin. Mallin testauksesta kertovassa osiossa käydään läpi prosessiin liittyvät eri vaiheet ja lopuksi miten palvelun vieminen Finha-järjestelmään onnistui.

4.3.1 Siivouspalvelun testaus

Kittilän siivouspalvelun kilpailutus toteutettiin kesällä 2013 Kittilässä. Testauksen tulokset saatiin havainnoimalla, haastattelemalla mukana olleita osapuolia sekä tarkistamalla kilpailutuksessa olleita asiakirjoja.

Vaihe 1: Hankinnansuunnittelu toteutettiin yhteistyössä tilaajan, asiantuntijan sekä ostajan kanssa. Suunnitteluvaiheessa määriteltiin kilpailutukseen osallistuvat henkilöt ja heidän tehtävänsä. Lisäksi selvitettiin nykyisen sopimuksen voimassaoloaika ja laskettiin, kuinka paljon on aikaa kilpailutuksen tekemiseen, jotta mahdollinen uusi palveluntuottaja ehtii aloittaa ennen kuin vanha sopimus umpeutuu. Hankinta tapahtui kesän alussa ja aikaa oli syyskuun loppuun. Heti alussa huomattiin, että prosessiin osallistuvien henkilöiden kesälomat vaikuttavat aikatauluihin. Tässä ei huomioitu palveluntuottajien lomia. Hankinnan arvo laskettiin edellisen vuoden siivouspalvelumaksusta ja kerrottiin viidellä. Tavoite oli tehdä kolmen vuoden palvelusopimus ja kahden vuoden optiokaudet. Hankinta ylitti selvästi kynnyksarvot, joten hankinnassa noudatettiin kynnysarvon ylittävää hankintaprosessia.

Vaihe 2: Asiantuntija ja ostaja laativat yhteistyössä tarjousasiakirjat. Tarjousasiakirjat koostuivat tarjouspyynnöstä, rakennuskohtaisista hintaliitteistä, palvelukuvauksesta, sopimusluonnoksesta sekä sopimusehdoista (JYSE 2009 Palvelut). Asiantuntija sai tarvittavat tiedot palvelukuvauksen ja hintaliitteiden tekemiseen suoraan tilaajalta. SLA-palvelutasokuvauksia ei käytetty, mutta palvelukuvauksessa huomioitiin seuraamukset puutteellisesta laadusta. Tarjouspyyntö ja sopimusluonnos olivat lakiyksikön hyväksymiä ja aikaisemmissa samanlaisissa kilpailutuksissa käytettyjä. Asiakirjojen laadinnassa ja tarkistamisessa meni yhteensä noin viisi päivää.

Vaihe 3: Ilmoitusvaiheessa ostaja laati osallistumislomakkeen tarjouspyynnön tietojen perusteella. Lomakkeen tarkisti tilaaja sekä asiantuntija. Ilmoitusvaiheessa haluttiin selvittää tarjoajien soveltuvuus tarjouskilpailua varten. Ostaja täytti HILMA-ilmoituksen ja liitti osallistumislomakkeen ilmoituksen liitteeksi. Soveltuvuutta arvioitiin muun muassa yritysten taloudellisten tietojen ja referenssien avulla. Ilmoituksessa pyydettiin ainoastaan toimittamaan todistuksia ja selvityksiä, mutta ei selkeästi edellytetty, että esimerkiksi verojen pitää olla maksettu tai että liikevaihdon on oltava tietyn suuruinen. Ilmoitusaika HILMAssa oli 16 päivää.

Vaihe 4: Hankintailmoituksia tuli yhteensä neljä. Ilmoitukset avattiin samana päivänä, kun ne saapuivat tietopalveluihin. Avaustilaisuudessa olivat läsnä asiantuntija sekä ostaja. Tilaajalle toimitettiin tiedot osallistujista. Avaustilaisuudesta laadittiin hankinta-osastolla käytössä olevan mallin mukainen avauspöytäkirja. Osallistumisvaatimukset täyttäviä ilmoituksia tuli yhteensä kolme kappaletta.

Vaihe 5: Tarjouspyyntö liitteineen lähetettiin kaikille ehdokkaille, jotka täyttivät ilmoitusvaiheessa edellytetyt kriteerit. Ostaja lähetti tarjouspyynnön kolmelle yritykselle sähköpostilla.

Vaihe 6: Tarjouksessa edellytettiin, että kaikki tarjoajat osallistuvat seuraavalla viikolla järjestettävään katselmukseen. Tilaaja järjesti tarjoajille katselmuksen. Katselmukseen osallistuivat kaikki tarjoajat. Katselmuksen aikana ehdokkaat saivat tutustua kohteeseen, materiaaleihin sekä eri tiloihin. Niiden lisäksi rakennusten pohjakuvat olivat myös nähtävillä. Katselmuksen aikana sai esittää kysymyksiä, mutta vastaukset lähetettiin

kirjallisina kaikille tarjoajille kirjallisten kysymysten mukana. Näin pyrittiin varmistamaan kaikkien tarjoajien tasapuolinen kohtelu.

Vaihe 7: Tarjouspyyntöön tuli kaksi kysymystä, joihin vastattiin yhteistyössä tilaajan ja asiantuntijan kanssa.

Vaihe 8: Tarjouksia tuli yhteensä kolme kappaletta. Ostaja haki tarjoukset tietopalveluista. Tietopalveluihin tulleet sähköiset tarjoukset välitettiin ostajan sähköpostiin.

Vaihe 9: Tarjousten avaustilaisuudessa olivat läsnä asiantuntija sekä ostaja. Tarjousten avauksesta laadittiin hankintaosaston hyväksymä avauspöytäkirja. Tarjouspyynnön mukaisia tarjouksia tuli yhteensä kaksi kappaletta. Tarjousten lukemiseen osallistui pääasiassa asiantuntija sekä ostaja. Tarjousten vertailussa käytettiin vertailutaulukkoa, johon merkittiin tarjoajat paremmuusjärjestykseen, eli jokaisesta tarjouksesta annettiin tietty määrä pisteitä. Pisteiden määräytyminen ilmoitettiin tarjouspyynnössä.

Vaihe 10: Neuvotteluihin valittiin kaksi tarjoajaa, jotka olivat saaneet parhaat pisteet. Nykyinen palveluntuottaja ei lukeutunut näihin. Kesälomien takia oli hieman haasteellista saada tarjoajia paikalle. Neuvottelut järjestettiin Kittilän lentoasemalla. Paikalla olivat tilaaja sekä ostaja ja palveluntuottajalta 1-2 henkilöä. Neuvotteluissa käytiin läpi sopimusta, mahdollista aloitusaikataulua, palveluntuottajan valmistautumista uuteen kohteeseen sekä palveluntuottajan henkilöstön rekrytointia.

Vaihe 11: Neuvotteluiden jälkeen vahvistettiin ennalta tehty vertailu tarjoajista ja laadittiin vertailutaulukko, josta kävi ilmi tarjoajille annetut pisteet ja perustelut pisteiden antamiselle.

Vaihe 12: Parhaat pisteet saanut tarjoaja valittiin palveluntuottajaksi. Ostaja ilmoitti valinnasta puhelimitse valitulle tarjoajalle. Näin heillä oli mahdollisuus aloittaa valmistelut palvelun tuottamista varten saman tien. Ostaja mainitsi 21 päivän odotusajasta, jonka aikana muut kilpailussa olleet voivat valittaa hankintapäätöksestä. Ennen määräajan umpeutumista kaikki valitun tarjoajan tekemät toimenpiteet ovat heidän omalla vastuulla.

Asianosaisille eli tarjouskilpailussa mukana olleille yrityksille lähetettiin sähköpostilla hankintapäätös, vertailutaulukko sekä valitusosoite. Valitukset lähetetään aina markkinaoikeuteen. Kaikki mainitut asiakirjat lähetti ostaja.

Vaihe 13: Odotusaikana ei tullut yhtään valitusta. Ostaja tarkisti asian markkinaoikeudesta, minkä jälkeen hän ilmoitti tilaajalle, että hankintasopimus voidaan allekirjoittaa. Sopimuksen allekirjoitus ja sopimusseuranta jäivät tilaajan vastuulle. Hankintasopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ostaja teki jälki-ilmoituksen HILMAan .

Siivouspalveluissa noudatettiin pitkälti uutta hankintaprosessimallia. Testattava kohde oli melko helppo esimerkki, sillä hankinnan arvo oli helposti laskettavissa, samaa palvelua on tuotettu jo aikaisemmin ja mallia pysyttiin ottamaan myös muilta lentoasemilta. Aikataulun laadinnassa oltiin ehkä hieman huolimattomia, koska kesälomia ei otettu huomioon tarpeeksi ajoissa. Lisäksi asiakirjojen laadinnassa ja tarkistuttamisessa meni odotettua kauemmin aikaa.

Verrattuna edelliseen kilpailutukseen, joka käytiin läpi nykytilakuvauksessa, tämä prosessi näytti etenevän selkeämmin. Jokaisen kilpailutuksessa mukana olleen vastuu oli tiedossa ja ennalta laaditussa aikataulussa pysyttiin melko hyvin. Haastatteluissa kävi ilmi, että aikaisemmassa kilpailutuksessa ei ole huolehdittu riittävästi aikataulussa pysymisestä. Aikaa on myös kulunut huomattavasti enemmän, koska mukana on ollut monta eri tahoa. Osa tarjouspyynnön tekemiseen tarvittavista henkilöistä ei ole edes osannut varautua kilpailutukseen. Aikaisemmin ei ole mitattu, kuinka paljon aikaa koko prosessin läpiviemiseen meni. Sen takia tarkkaa ajansäästöä ei voida tässä mitata. Ajansäästön saavuttamisen onnistumista arvioidaan haastattelujen perusteella.

Aikaisemmassa prosessissa mukana on ollut yhteensä viisi henkilöä. Hankintaosasto ei ole ollut mukana ollenkaan. Uuden prosessimallin mukaan prosessiin osallistuu neljä henkilöä. Tällä säästetään yhden henkilön työaika. Lisäksi hankintaosaston mukana oleminen lisää asiantuntemusta ja osaamista koko prosessiin. Koska julkinen hankintaprosessi on hyvin tarkkaan säännelty, on prosessissa oltava mukana sellainen henkilö, joka tuntee prosessin hyvin.

Koska sopimuskausi on yleensä korkeintaan viisi vuotta, jonka jälkeen palvelu kilpailutetaan uudestaan ja palveluntoimittaja saattaa vaihtua, ei sopimuksen jälkeistä yhteistyötä yleensä ehditä tekemään.

4.3.2 Tietojen tallentaminen Finhaan

Tammikuussa 2014 siivouspalveluntuottajan kanssa sovittiin, että palvelu tallennetaan Finhaan. Palveluntuottaja toimitti Finavialle tammikuussa suoritettut työtunnit ja hinnan, minkä jälkeen Finavia teki Finhan kautta tilauksen ilmoitetuille tunneille. Palveluntuottaja lähetti laskun, jossa näkyi ilmoitettu tilausnumero. Laskun hinta ja tilausnumero täsmäsivät tilauksen kanssa, joten lasku meni automaattitäsmäytykseen eikä laskua tarvinnut enää erikseen hyväksyä.

Tulokset osoittivat, että testattujen palveluiden hankinta ja tilaaminen Finhan kautta on lähes mahdotonta. Järjestelmän tavoitteena on helpottaa sekä tilaajan että toimittajan yhteistyötä sekä tilaus- ja laskutusprosessia. Järjestelmän kankeudeksi havaittiin sen tilattavalle palvelulle vaatima tarkka hinta. Palvelun yksi ominaisuus on aineettomuus, ja hintoja on vaikea määritellä tarkasti etukäteen, koska tarpeet ja laatu vaihtelevat jatkuvasti. Osassa palveluita tämä saattaisi toimia, mutta testattavissa palveluissa tarkkojen hintojen määrittely etukäteen on lähes mahdotonta. Erillinen tilaus pitäisi tehdä joka kuukausi erikseen. Tietojen tallentamisessa havaittiin lisäksi seuraavia ongelmia:

- Ylimääräisiä vaiheita ennen laskun maksua, kuten työn tilaaminen jälkikäteen. Palvelun tuottamisesta säännöllisesti on jo kuitenkin sopimusvaiheessa sovittu, eikä erillinen tilaus ja sen vahvistus tuo kummallekaan osapuolelle lisäarvoa.
- Jos samalta yritykseltä tilataan palveluita eri yhteyshenkilöiltä, järjestelmä ei mahdollista useampien yhteyshenkilöiden ja laskutusosoitteiden käyttöä. Tämä estää sen, että osaa palveluista ei voi tilata Finhan kautta.

Yksi työn tavoitteista oli se, että palvelun tiedot saadaan tallennettua Finha-järjestelmään. Testaustulokset osoittivat heti, että se ei tule kaikkien palveluiden kohdalla onnistumaan. Siivouspalvelut luokitellaan jatkuvaksi palveluksi ja niitten osalta tietojen tallentaminen Finhaan ei tule onnistumaan.

4.3.3 Mainostoimistopalveluiden testaus

Tammikuussa 2014 testattiin vielä yhden jatkuvan palvelun eli mainostoimistopalveluiden hankintaa. Mainostoimistopalveluiden hankinta toteutettiin aikaisemmin hieman eritavalla kuin siivouspalveluiden ja tämän takia se valittiin toiseksi testauskohteeksi.

Vaihe 1: Hankintatarve lähti useammalta taholta. Hankinnan tilaajat sekä asiantuntijat olivat tässä tapauksessa samoja henkilöitä. Suunnitteluun osallistui useampi asiantuntija, koska palvelua tarvitsi kolme eri yksikköä. Asiantuntijoiden lisäksi hankintaosastolta osallistui yksi ostaja. Hankinnan arvo laskettiin edellisten vuosien mainostoimistolaskujen perusteella. Asiantuntijat lupautuivat mukaan kaikkiin hankinnan eri vaiheisiin.

Vaihe 2: Kaikkia hankinta-asiakirjoja ei laadittu suunnittelun jälkeen. Osallistumislomake oli ainoa hankinta-asiakirja, joka laadittiin tässä vaiheessa.

Vaihe 3: Hankintailmoituksen liitteeksi laadittiin osallistumislomake. Lomakkeessa ehdokasta pyydettiin toimittamaan taloudelliseen tilaan liittyviä selvityksiä sekä referenssejä ilmoittautumisen yhteydessä. Ilmoituksessa ei määritelty, mitä selvityksissä tulee olla eikä esitetty muita vaatimuksia. Ostaja laati osallistumislomakkeen sekä täytti hankintailmoituksen HILMAssa.

Vaihe 4: Hankintailmoitusten avauksessa oli mukana ostaja sekä asiantuntija. Pääasiassa ostaja tarkisti ilmoitukset ja informoi asiantuntijoita tilanteen etenemisestä. Hankintailmoituksia tuli yhteensä 16 kappaletta. Ilmoitusvaiheen ongelmaksi huomattiin se, että ehdokailta oli pyydetty pelkkiä selvityksiä eikä vaatimuksia. Lähes kaikki ilmoittautumiset tuli hyväksyä vaikka esimerkiksi joitain referenssitietoja pidettiin liian suppeina. Yhteensä ilmoituksia hyväksyttiin 13. Hankintailmoitusten avauksesta laadittiin pöytäkirja. Tämä vaihe kesti odotettua kauemmin.

Vaihe 5: Tarjouspyyntöasiakirjat laadittiin hankintailmoitusten läpikäynnin jälkeen. Tässä yhteydessä huomattiin, että tarjousasiakirjojen laadinta oli haasteellista, koska tarjoajaa koskevia vaatimuksia ei voitu enää tässä vaiheessa esittää. Lisäksi osa asiantuntijoista oli liian kiireisiä määritelläkseen tavoitteita. Asiantuntijoiden sitouttaminen

prosessiin alkoi tässä vaiheessa rakoilla. Tarjouspyyntö lähetettiin yhteensä 13 tarjoajalle, joiden hankintailmoitukset oli hyväksytty.

Vaihe 6: Tarjouspyynnöstä esitettiin viisi kysymystä, joihin ostaja ja asiantuntijan vastasivat yhdessä.

Vaihe 7: Tarjouksia tuli yhteensä kahdeksan, Ostaja haki tarjoukset tietopalveluista. Tietopalveluihin tulleet sähköiset tarjoukset välitettiin ostajan sähköpostiin.

Vaihe 8: Tarjousten avaustilaisuudessa olivat läsnä asiantuntija sekä ostaja. Ostaja laati tarjousten avauksesta hankintaosaston hyväksymä avauspöytäkirja. Tarjouspyynnön mukaisia tarjouksia tuli yhteensä kahdeksan kappaletta. Tarjousten lukemiseen osallistui kaksi asiantuntijaa sekä ostaja. Tarjousten vertailussa käytettiin ennalta määritettyä ostoskori- ja laatuvertailua. Jokaisesta tarjouksesta annettiin tietty määrä pisteitä. Pisteiden määräytyminen ilmoitettiin tarjouspyynnössä.

Vaihe 9: Neuvottelut päätettiin tehdä kaksipuolaisesti. Ensimmäisiin neuvotteluihin valittiin neljä parhaat pisteet saanutta tarjoajaa. Näistä neljästä tarjoajasta valittiin kaksi tarjoajaa lopullisiin neuvotteluihin. Neuvottelut järjestettiin Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Paikalla olivat kaksi asiantuntijaa sekä ostaja ja palveluntuottajan puolelta kaksi henkilöä. Neuvotteluissa haluttiin tutustua mainostoimistojen henkilöihin ja tiimeihin. Yhteistyö tulee olemaan tässä kumppanuudessa tiivistä, joten hyvän yhteistyökumppanin löytäminen on tärkeintä. Lisäksi käytiin läpi aikataulua sekä palveluntuottajan valmistautumista uuteen asiakassuhteeseen.

Vaihe 10: Neuvotteluiden jälkeen vahvistettiin ennalta tarjoajista tehty vertailu ja laadittiin vertailutaulukko, josta kävi ilmi tarjoajille annetut pisteet ja niiden perustelut.

Vaihe 11: Parhaat pisteet saanut tarjoaja valittiin uudeksi yhteistyökumppaniksi. Ostaja ilmoitti valitulle tarjoajalle valinnasta puhelimitse. Ostaja mainitsi 21 päivän odotusajasta, jonka aikana muut kilpailussa olleet asianomaiset voivat valittaa hankintapäätöksestä.

Mainostoimistopalveluiden hankinnassa oli uuden mallin käytön myötä mukana vähemmän henkilöitä ja kaikkien roolit oli selkeästi määritelty. Vaikka vastuut oli hankinnan suunnitteluvaiheessa jaettu, osa henkilöistä ei silti tehnyt omaa osuuttaan. Aikataulu venyi osittain sen takia, että osa henkilöistä ei enää ollut hankinnassa mukana. Laatupisteiden antaminen oli myös haasteellista, koska tässä tapauksessa arvioitiin eri toimittajien näytetöitä.

Mainostoimistopalveluiden tietoja ei tallennettu Finhaan. Edellinen testaustulos osoitti, että tallentaminen ei onnistunut. Periaatteessa tiedot voitaisiin tallentaa Finhaan ja tilata suoritettu palvelu taas jälkikäteen, mutta se aiheuttaisi ylimääräistä työtä ja antaisi Finavian toiminnasta hieman byrokraattisen kuvan.

4.3.4 Yhteenveto tuloksista

Uuden mallin mukainen toimintatapa poikkeaa hieman edellisistä kilpailutuksista. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on vertailtu keskeisimpiä hankintaprosessin vaiheita aikaisemman toimintatavan mukaan sekä nykyisen toimintamallin mukaan. Taulukossa vertaillaan siivous- ja mainostoimistopalveluiden hankinnan nykytilakuvauksia sekä näiden palveluiden hankinnan uusia testaustuloksia. Taulukossa 3 ennen-sarake viittaa nykytilaan ja nyt-sarake testaustuloksiin.

Taulukko 3. Yhteenveto muutoksista

Vaihe	Ennen	Nyt
hankinnan suunnittelu	useita eri henkilöitä, roolit ja vastuut epäselvät	rajatut henkilöt, selkeät roolit ja vastuut
asiakirjat	asiakirjoista montaa eri mallia	yhtenäiset mallit
hankintailmoitus	osallistumislomaketta käytettiin harvoin	osallistumislomaketta käytetään kaikissa ilmoituksissa
ilmoitusten avaus	mukana vähintään kaksi henkilöä	mukana vähintään kaksi henkilöä
tarjouspyynnön lähetys	tarjouspyyntö saatettiin	tarjouspyyntö jo valmiina

	laatia vasta tässä vaiheessa	
tarjousten avaus	mukana vähintään kaksi henkilöä, pöytäkirjamalli kirjava	mukana vähintään kaksi henkilöä, yhtenäinen pöytäkirjamalli
neuvottelut	ei välttämättä käyty	käydään ainakin kahden tarjoajan kanssa
hankintapäätös	vertailutaulukkoa käytettiin harvoin, hankintapäätöksestä kirjavia malleja	vertailutaulukkoa käytetään, hankintapäätökseen yhtenäinen malli
aikataulu	ei ole ollut tiedossa eikä kontrolloitu	eri vaiheet ja niiden kesto on nyt selkeästi tiedossa ja ostaja huolehtii aikataulusta

4.4 Prosessimallin arviointi

Uusi prosessimalli julkaistiin hankintaosastolla tammikuussa 2014. Hankintaosaston työntekijöitä pyydettiin arvioimaan anonyymisti hankintaprosessikaaviota sekä toimintataulukkoa. Kuten luvussa 3.2.4 mainitaan, prosessin arvioinnin tavoitteena on, että prosessista tiedotetaan ja se ymmärretään ja hyväksytään. Jos prosessia ei ymmärretä eikä hyväksytä, ei sitä kukaan käytä..

Hankintaosaston kaikki seitsemän työntekijää valittiin arvioimaan prosessikaavioita, koska he ovat sen suurin käyttäjäryhmä. Heillä on omakohtaista kokemusta hankintaprosesseista sekä ideoita nykyisten prosessien parantamiseksi. He ovat hankinta-alan asiantuntijoita ja malli on ensisijaisesti laadittu heitä varten. Hankintaosaston lisäksi arviointiin osallistui kaksi muuta asiantuntijaa ja lakimiestä. Arviointilomakkeet ovat liitteinä 8 ja 9.

Arviointikyselyn otoskoko oli yhteensä 10 henkilöä. Mallin arvioinnille annettiin aikaa kaksi viikkoa. Ensimmäisetkin vastaukset saatiin kuitenkin vasta muistutusviestin lähettämisen jälkeen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavia asioita:

- prosessikuvauksen selkeys – vaihtoehdoilla hyvä, kohtalainen tai huono
- prosessikuvauksen ymmärrettävyys – vaihtoehdoilla hyvä, kohtalainen vai huono
- prosessikuvauksen käytettävyys omassa työssä – vaihtoehdoilla hyvä, kohtalainen vai huono
- prosessikuvauksen vahvuudet
- prosessikuvauksen heikkoudet
- mahdolliset parannusideat

Arviointikyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä eli vastausprosentti oli 80. Näin korkeaan vastausprosenttiin on voinut vaikuttaa se, että vastaajiksi valittiin opinnäytetyön tekijän läheiset työkaverit. Jos opinnäytetyön tekijä olisi ollut arvioijille täysin tuntematon, vastausprosentti olisi voinut olla pienempi. Arvioijien ja opinnäytetyön tekijän läheiset välit ovat voineet vaikuttaa arvioinnin luotettavuuteen. Vastaajiksi valittiin myös neljä hankintaosaston ulkopuolista työntekijää, jotta luotettavuus paranisi.

Kaikkien vastaajien mielestä hankintaprosessikuvauksen selkeys ja ymmärrettävyys oli hyvä. Prosessikuvauksen käytettävyys omassa työssä taas hieman vaihteli vastaajien kesken. Tähän voi vaikuttaa se, että vastaajien työtehtävät ovat erilaisia. Osa vastaajista ei esimerkiksi osallistu kilpailutukseen.

Avovastauksissa kiiteltiin prosessikuvauksen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Kuvaus auttaa vastaajien mielestä ymmärtämään kokonaisuuden sekä koko hankintaprosessin laajuuden. Kuvauksen heikkouksina pidettiin organisaation sitouttamista eri rooleihin. Lisäksi heikkoutena pidettiin sitä, että kuvausta ei ymmärrä, jos ei osaa kilpailutusprosessia.

Lähes jokainen vastaaja piti toimintotaulukkoa selkeänä. Yksi vastaajista piti luettavuutta kohtalaisena. Taulukon ymmärrettävyys taas oli kaikista vastaajista hyvä, mutta käytettävyys omassa työssä sen sijaan vaihteli hieman.

Toimintotaulukkoa koskevissa avovastauksissa taulukkoa pidettiin selkeänä, helposti ymmärrettävänä, hyvin vaiheistettuna sekä kattavana. Yksi vastaajista piti taulukon hyvänä puolena sitä, että se avaa eri roolien tehtäviä ja selkeyttää sitä, mitä hankin-

nassa pitää tehdä ennen kuin palvelu on tilattavissa. Toimintotaulukon heikkouksina pidettiin sitä, että eri rooleihin liittyvää vastuiden jakoa ei osoitettu selkeästi. Kehitysideana ehdotettiin, että prosessiin liittyvien henkilöiden roolit ja vastuut selitettäisiin toimintotaulukossa tarkemmin.

5 Johtopäätökset

Testaustulokset osoittavat, ettei kaikkiin palveluihin sovellu yksi ja sama hankintamalli. Palvelun luonne on hyvin erilainen kuin tavarat, mikä varmasti vaikuttaa siihen, että palvelulle pitää valita aina oikeanlainen hankintamalli. Palvelut voidaan jakaa selkeästi kynnysarvot ylittäviin ja alittaviin hankintoihin ja niiden lisäksi vielä jaotella jatkuviin, ajoittaisiin ja kertaluontoisiin palveluihin. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten palvelua tulisi hankkia. Tässä työssä laadittu malli soveltuu parhaiten kynnysarvot ylittäviin hankintoihin ja jatkuviin palveluihin. Kynnysarvot alittaviin, kertaluontoisiin ja ajoittaisiin hankintoihin voidaan taas soveltaa kevyempää mallia.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yksi yhtenäinen palveluiden hankintamalli. Työn tulokset osoittivat kuitenkin sen, että kaikkia palveluita ei voida hankkia samalla mallilla. Työ rajattiin vain kynnysarvot ylittäviin hankintoihin ja siihen taas uusi malli sopii hyvin. Uuden mallin käyttäjät ovat myös tyytyväisiä siihen, koska se selkeyttää hankintaprosessia ja luo yhtenäisen toimintamallin. Lisäksi hankinta-aikatauluja voidaan jatkossa seurata aiempaa tarkemmin. Prosessiin osallistuvien henkilöiden roolit ja vastuut on uudessa mallissa myös selkiytetty.

Uuden prosessimallin tarkoituksena on antaa palvelun ostajalle suuntaviivat palvelun hankintaa varten sekä ohjeistaa häntä, kuinka kauan prosessi kestää ja mitä kaikkia asiakirjoja siinä tullaan tarvitsemaan. Prosessimallin käyttäjän tulee huomioida, että kilpailutusprosessin jälkeen alkaa yhteistyö palveluntuottajan kanssa sekä sopimuksen seuraaminen.

Uuden prosessimallin käyttöönottotulokset kertovat, että Finavialla on osattu jo melko hyvin noudattaa prosessissa olevia hankintalain kohtia, mutta aikataulut, roolit ja pal-

velutasokuvausten käyttö on ollut vieraampaa. Lisäksi prosessiin on ennen mallin julkaisua osallistunut useita henkilöitä, jotka ovat saattaneet pitkittää hankintaprosessia.

Mallin testaukseen käytetty otos on hyvin suppea mutta antaa silti jotain arvioita siitä, miten uusi malli on vaikuttanut kilpailutuksen sujumiseen. Uuden mallin käyttöönoton tuloksia ja vaikutuksia pitäisi käytännössä odottaa useita vuosia. Suuria kilpailutuksia järjestetään muutamia vuodessa ja prosessi kestää useita kuukausia, joten tähän opinnäytetyöhön ei ole ollut mahdollista ottaa mukaan useampaa testauskohdetta eikä mitata uuden mallin käyttöönoton vaikutuksia tämän tarkemmin.

Prosessikuvaus on mallin arvioijien mukaan selkeyttänyt raskasta ja vaikeaa prosessia. Prosessiin on aikaisemmin osallistunut paljon eri asiantuntijoita eikä koko prosessille ole ollut selkeää koordinoijaa. Kukaan ei ole niin sanotusti pitänyt lankoja käsissään. Tuloksista ja prosessikuvauksen arvioinnista voidaan päätellä, että mallille on ollut selkeä tarve.

Opinnäytetyön tavoitteet onnistuivat melko hyvin. Taulukossa 4 olen arvioinut työn tulosten onnistumista työn tavoitteiden kautta. Arviointi on tehty yhteistyössä hankintaosaston työntekijöiden ja opinnäytetyön tekijän kesken.

Taulukko 4. Tavoitteiden onnistumisen mittaaminen

PROSESSIMALLIN TAVOITE	ONNISTUI	ONNISTUI KOH- TALAISESTI	EI ONNISTUNUT
Uusi palveluiden hankinnan prosessimalli	x		
Palveluiden hankintaprosessin eri vaiheiden kuvaus	x		
Prosessiin osallistuvien roolit kuvattu		x	
Ohjeet palveluiden hankintaa varten		x	
Mallin testaus		x	

Tulosten raportointi	x		
Yhtenäisen toimintamallin luominen		x	
Palvelun tietojen tallentaminen Finhaan			x
Malli valmis vuoden 2013 loppuun mennessä			x
PROSESSIMALLIN KUVAUS	SAMAA MIELTÄ	EI SAMAA MIELTÄ EIKÄ ERI MIELTÄ	ERI MIELTÄ
Kuvauksessa on prosessin kannalta kriittiset asiat	x		
Asioiden väliset riippuvuudet tulevat esiin	x		
Kuvaus auttaa ymmärtämään prosessin kokonaisuutta	x		
Kuvaus edistää ihmisten yhteistyötä	x		
Kuvaus joustaa tilanteiden mukaan		x	
Kuvaus on tarpeeksi lyhyt	x		
Käsitteet ovat yhtenäiset		x	
Kuvaus on ymmärrettävä	x		

Kuten taulukosta nähdään, asetetuista tavoitteista kaksi epäonnistui. Kolme taas onnistui hyvin ja kolme kohtalaisesti. Uusi hankintaprosessimalli on luotu ja prosessin eri

vaiheet on kuvattu onnistuneesti. Lisäksi testauksen tuloksista raportoitiin onnistuneesti. Ohjeiden luominen ei onnistunut yhtä hyvin. Tämä voi johtua siitä, että prosessimallissa on kuvattu melko lyhyesti eri hankintaprosessin vaiheet ja mallia voidaan käyttää ainoastaan tietynlaisten palveluiden hankintaa varten. Mallin testaus onnistui vain kohdallisesti, koska testaamisessa meni paljon aikaa eivätkä tulokset olleet sitä, mitä odotettiin, sillä palvelun tietoja ei saatu tallennettua Finhaan. Yhtenäisen toimintamallin luominen onnistui osittain, koska mallia voidaan käyttää tietynlaisiin palveluhankintoihin mutta ei kaikkiin.

Prosessimallin kuvaus oli melko onnistunut. Arvioinnin mukaan kuvaus voisi olla joustava ja käsitteitä voisi yhtenäistää. Kuvaus ei voi mielestäni olla kovin paljon joustavampi, koska tavoitteena on luoda yhtenäinen malli ja noudattaa myös lainsäädäntöä. Toisaalta mallia olisi voitava myös muokata uusien tarpeiden mukaan.

Tutkittaviin kysymyksiin saatiin myös vastaukset. Kysymykset olivat: "Miten palvelun hankintaprosessia tulisi Finavialla kehittää?", "Mihin palveluihin mallia voidaan käyttää?" ja "Miten hankintaprosessin eri vaiheet voidaan kuvata?".

Hankintaprosessia kehitettiin luomalla uusi hankintaprosessimalli palveluiden hankintaa varten. Mallin avulla prosessin vaiheet on nyt selkeästi kuvattu sekä vaiheistettu ja prosessissa mukana olevien henkilöiden roolit ja vastuut jaettu. Hankintaosaston mukanaolon tärkeyttä koko prosessin ajan on myös pyritty korostamaan. Tulosten perusteella uutta mallia voidaan käyttää ainoastaan jatkuviin palveluihin. Kertaluontoisten ja ajoittaisten palveluiden hankintaan malli ei sovellu.

Hankintaprosessin eri vaiheet on tässä työssä kuvattu prosessikuvauksen avulla sekä toimintotaulukon muodossa. Kaikki vaiheet on myös avattu. Prosessikuvaus on ehkä näistä selkein muoto, koska kaikki vaiheet tulevat siinä yhdellä silmäyksellä esiin. Mutta koska prosessi on pitkä ja siinä tulee huomioida monia eri asioita, tulee kuvauksen tueksi laatia tarkemmat ohjeet, kuten esimerkiksi toimintotaulukko.

5.1 Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

Kaikista tutkimuksista pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen arvioinnissa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Arvioinnissa käytetään myös erilaisia mittaustapoja. Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se voidaan todeta esimerkiksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Opinnäytetyössäni tutkimustulokset ovat mielestäni luotettavat, koska työn tuloksena toteutettu malli on olemassa. Toistettavuus voi olla toimintatutkimuksessa hankalaa, sillä kahta samanlaista tapausta ei yleensä ole. Jos joku muu olisi arvioinut uuden mallin testaustulokset, hän olisi päätenyt todennäköisesti samoihin tuloksiin.

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tapaustutkimuksessa voidaan ajatella ettei kahta samanlaista tapausta ole olemassa, joten perinteiset luotettavuuden arvoinnit eivät onnistu. Ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. "Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta." (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Opinnäytetyön tavoitteita oli tarkoitus mitata ja tavoitteet saavutettiin osittain. Mittaamiseen osallistui opinnäytetyöntekijän lisäksi muitakin henkilöitä. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen on pyritty pitämään objektiivisena ottamalla arvioitiin mukaan hankintaosaston työntekijöitä.

Sain opinnäytetyön tulokset haastatteleamalla palveluiden hankintaan osallistuneita henkilöitä sekä tarkistamalla hankintaan liittyneitä asiakirjoja. Pelkkä haastattelu olisi voinut tuottaa liian subjektiivisia tuloksia. Mielestäni asiakirjojen tarkistaminen todistaa sen, että tulokseni ovat oikeita.

5.1.1 Tutkimusaineiston luotettavuus

Aineiston kerääminen tapahtui pääasiassa haastatteluilla. Haastateltavat vastaavat tietystä toimialasta, tai toimialavastaava oli nimennyt heidät haastatteluun. Haastateltavat

ovat olleet tehtävässään useita vuosia ja heillä on kaikilla kokemusta palveluhankinnoista. Palveluiden selvityksessä on voinut jäädä joitain palveluita mainitsematta, koska ne eivät välttämättä ole jatkuvasti käytettyjä vaan ajoittaisia. Vastaukset perustuivat haastateltavien muistiin, ei tallennettuun tietoon. Ei ole täyttä varmuutta siitä, että sain kerättyä kaikki mahdolliset palvelut, joita Finavialla hankitaan ja niitä voi tulla vielä tulevaisuudessa lisää.

En usko, että haastatteluiden tulkinassa on tapahtunut virhettä. Haastattelujen aihe oli selkeä ja kaikki haastateltavat antoivat samanlaisia vastauksia. Tästä päättelen, että haastateltavat ovat ymmärtäneet mitä heiltä on kysytty.

5.2 Jatkokehitystarpeet

Opinnäytetyön tuloksista kävi ilmi, että palvelut voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan. Uusi prosessimalli on hyödyllinen ainoastaan yhdelle palvelulle. Jatkokehityksenä voisi luoda muillekin palveluluokille omat palveluiden hankintamallit.

Yksi opinnäytetyön tavoitteista oli tallentaa palveluiden tiedot Finha-järjestelmään. Tämän työn yhteydessä se ei kuitenkaan onnistunut. Finavia voisi jatkossa miettiä, voisiko Finha-järjestelmää muuttaa niin, että palveluiden tallentaminen järjestelmään onnistuisi tai palvelut voitaisiin tallentaa johonkin toiseen järjestelmään. Tietojen tallentaminen on Finavialle tärkeää, jotta palveluiden hankintaa voidaan seurata. Tämän vuoksi se on minusta tärkeä jatkokehityskohde.

Nykytilaselvityksen mukaan Finavian hankinnat on osittain hajautettu. Finavian tavoitteena on keskittää hankintoja, joten keskittämiseen tulisi luoda uusia käytäntöjä. Keskittäminen edellyttää myös sitä, että hankintaosastolla on tarpeeksi osaamista sekä resursseja hoitaa kaikkia Finavian hankintoja. Keskittämisellä Finavia voisi kontrolloida ja seurata paremmin kaikkia hankintojaan.

Lähteet

Axelsson, Björn & Rozemeijer, Frank & Wynstra, Finn 2005. Developing Sourcing Capabilities. Wiley, New York.

Gröönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY, Helsinki.

Hankinnat.fi. 2013. <http://www.hankinnat.fi>. luettu 14.5.2013, 6.4.2014

Hannus, Jouko 1994. Prosessijohtaminen : ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4., painos. HM & V Research, Espoo.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2., tarkistettu painos. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen, Hanna 2012. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3., uudistettu painos. Tietosanoma, Helsinki.

Johnston, Robert & Clark, Graham & Shulver, Michael 2012. Service operations management: improving service delivery. 4. painos. Pearson, Harlow.

Kalima, Kai. 2001. Julkisyhteisöjen hankintatoimi: tutkimus julkisyhteisöjen hankintatoimen oikeussäännöistä ja -käytännöstä. Suomalaiset oikeusjulkaisut SOJ, Helsinki.

Koskinen, Aki & Lankinen, Matti & Sakki, Jouni & Kivistö, Timo & Vepsäläinen, Ari P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Weilin+Göös, Helsinki.

Kvist, Hans-Henry & Arhomaa, Sami & Järvelin, Kimmo & Räikkönen, Jukka 1995. Asiakasprosessit: Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Sedecon, Helsinki.

Laamanen, Kai. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona- ideasta käytäntöön. Laatukeskus, Helsinki.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. 4., uudistettu painos. Teknologiateollisuus, Helsinki.

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 30.3.2007/349.

Parasuraman, A & Zeithaml, Valerie A & Berry Leonard L 1985. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. The Journal of Marketing 49 (4), 41-50.

Pohjonen, Mika & Pekkala, Elise 2012. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 4., uudistettu paino. Tietosanoma, Helsinki.

Rissanen, Tapio. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Pohjantähti, Vaasa.

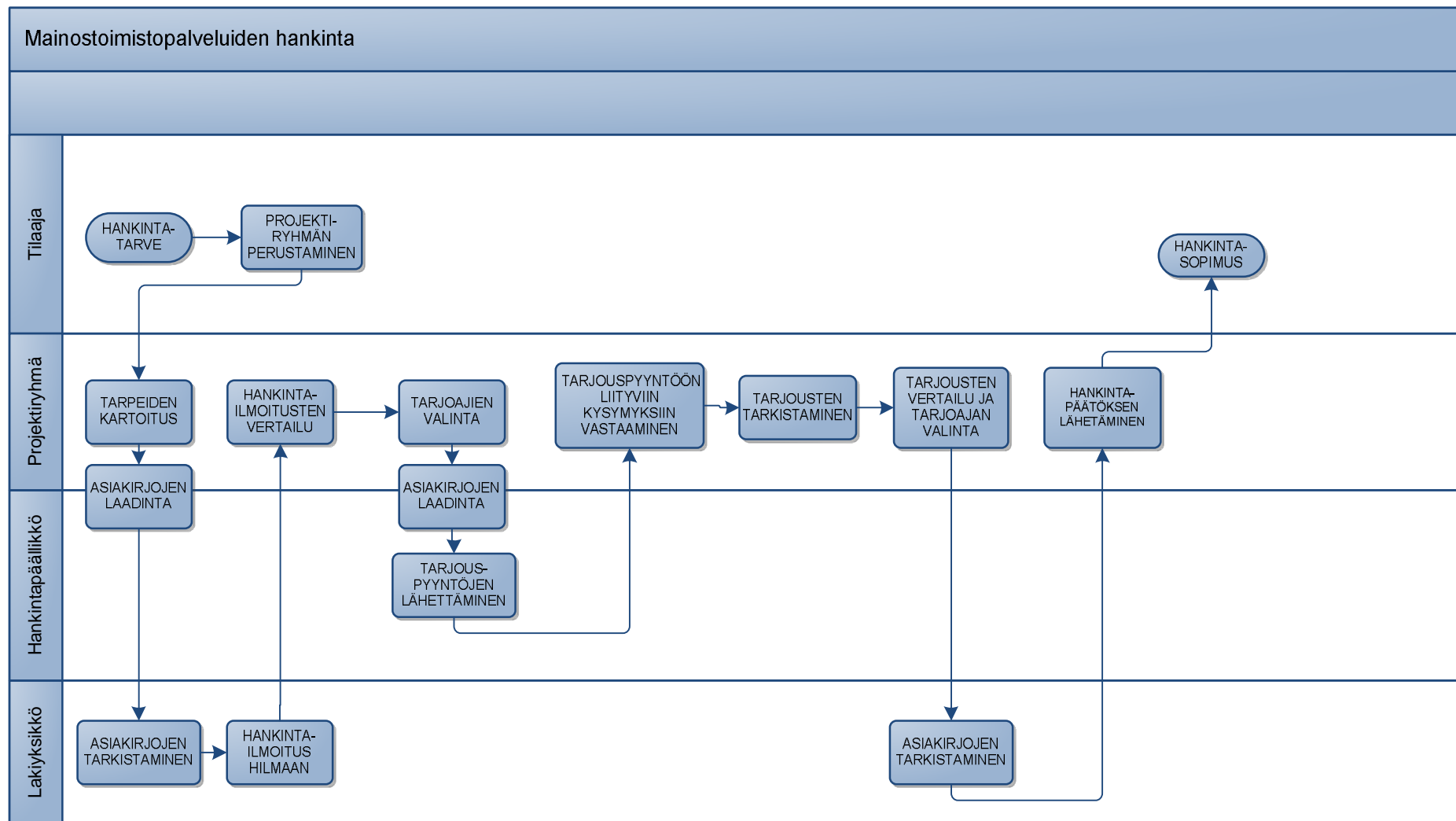
Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija 2007. Logistiikka PK-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. WSOY, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

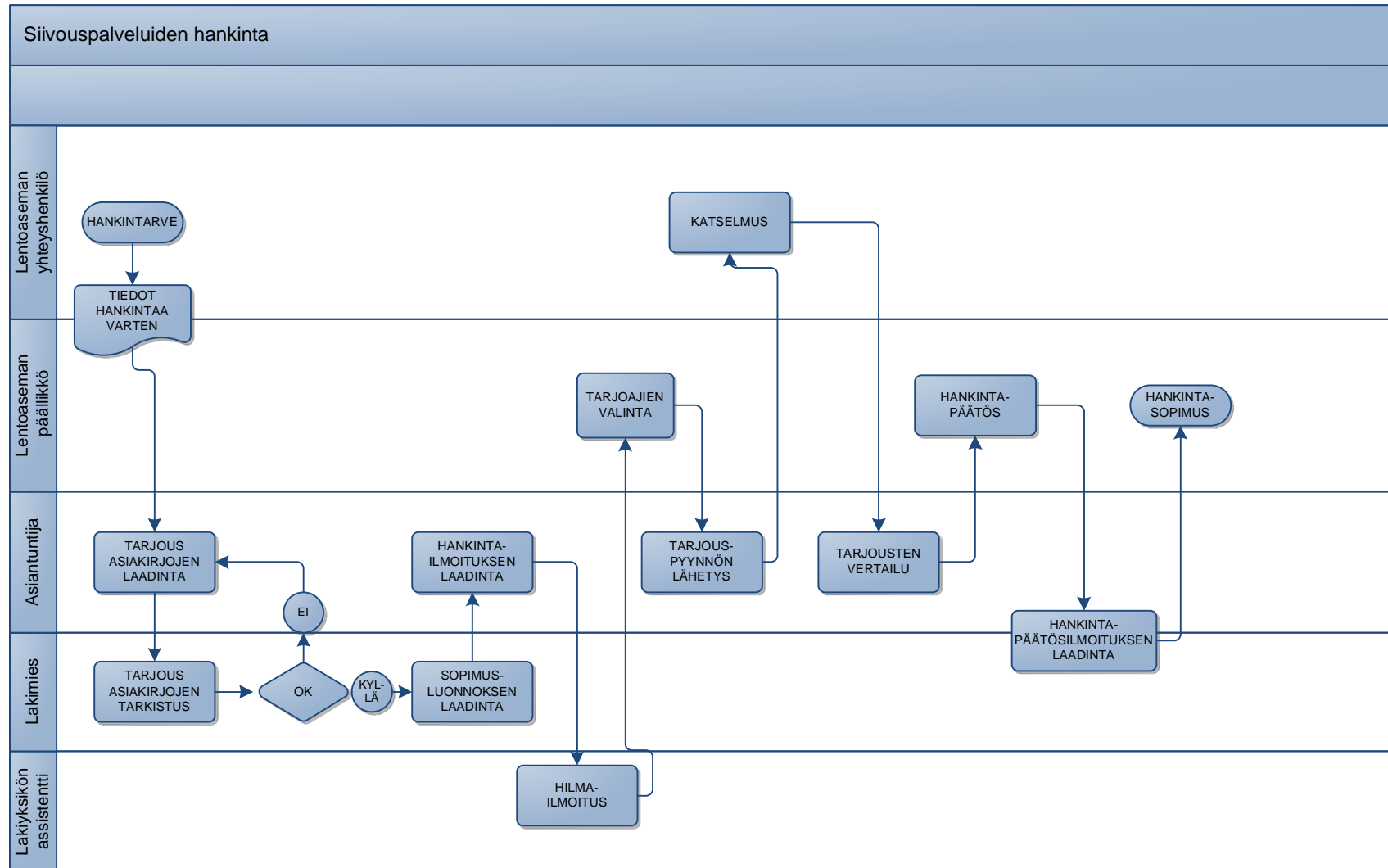
Van Weele, Arjan J. 2005. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. 4., painos. Thomson, London.

Virtanen, Petri & Wennberg Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita, Helsinki.

Mainostoimistopalveluiden hankinnan nykytila



Siivouspalveluiden hankinnan nykytila



Haastattelukysymykset

- 1) Miten ja kuka määrittelee tarpeen palvelulle? Miten palvelun tarve tulee esiin?
- 2) Kartoitetaanko muiden yksiköiden / lentoasemien tarve samalla?
- 3) Kuka kartoittaa toimittajamarkkinat? Miten?
- 4) Miten toimittajavertailu tehdään?
- 5) Käytättekö benchmarkkausta? Arvioittekö referenssejä?
- 6) Kartoitetaanko vaihtoehtoisia toimintatapoja? Esim. tehdään palvelu itse tai osa-palvelusta?
- 7) Kuka tekee kilpailutuksen?
- 8) Miten laskette hankinnan arvon? Vaikuttaako arvo kilpailuttamiseen?
- 9) Miten hankintaprosessi etenee, kun tarve on määritelty?
- 10) Kuka ylläpitää toimittajasuhteita?
- 11) Kuka tekee sopimuksen?
- 12) Kuka tekee ladunvalvontaa?
- 13) Onko säännöllisiä toimittajatapaamisia? Kehitetäänkö yhteistyötä?
- 14) Kuka seuraa, että sopimuksen ehdot täyttyvät?
- 15) Mitataanko palvelua?
- 16) Miten reklamaatiot hoidetaan?
- 17) Mitä ongelmia koette palveluostamisessa?
- 18) Onko prosessissa vaiheita, jossa kaipaisitte apua?

Kyselylomake

1. OSTOPALVELU (MILLAI STA PALVELUA?)
2. PALVELUNTUOTTAJAN NIMI
3. HANKINNAN ARVO
4. ONKO HANKINTAA KILPAILUTETTU? (KYLLÄ TAI EI)
5. ONKO SOPIMUKSESSA PALVELUKUVAUKSIA? (KYLLÄ TAI EI)
6. SEURAATTEKO LAATUA? (KYLLÄ TAI EI)
7. ONKO SOPIMUKSESSA TULOSTEN SEURANTAMITTAREITA? (KYLLÄ TAI EI)
8. JÄRJESTÄTTEKÖ SÄÄNNÖLLISIÄ TAPAAMISIA TOIMITTAJAN KANSSA? (KYLLÄ TAI EI)

Palveluiden jaottelu

PALVELUN LUOKKA	Jatkuvat (hinta ei etukäteen tarkasti tiedossa)	Ajoittaiset ja tar- jousperusteiset	Ajoittaiset / Jatkuvat (joilla hinta etukä- teen tarkasti tiedossa)
PALVELU	terveydenhuolto siivous vaihtomattopalvelu hygieniapalvelut jätehuolto hissi- ja liukupor- rashuolto kiinteistönhoito sprinklerihuolto IV-konehuolto paloilmaisinlaitehuolto lamppujen ja suodat- timien vaihto UPS- huolto paloilmoituslaitteiden vikailmoitukset kaivojen tyhjennys- palvelut nuohouspalvelut turvatarkastus vartiointi kulunvalvontapalvelut kameroiden asennus- palvelut	koulutuspalvelut mainospalvelut henkilöstönvuokraus suunnittelupalvelut konsulttipalvelut lumen auraus juhlapalvelut kuljetuspalvelut parkettien kunnos- tus ikkunoitten pesu kylmäkonehuolto	muuttopalvelut sammuntinhuolto järjestelmien ylläpito pesulapalvelut

	sääpalvelu kelipalvelu varmennepalvelu mobiilivaihdopalvelu vaihteenhoitopalvelu integraation tukipal- velu		
--	---	--	--

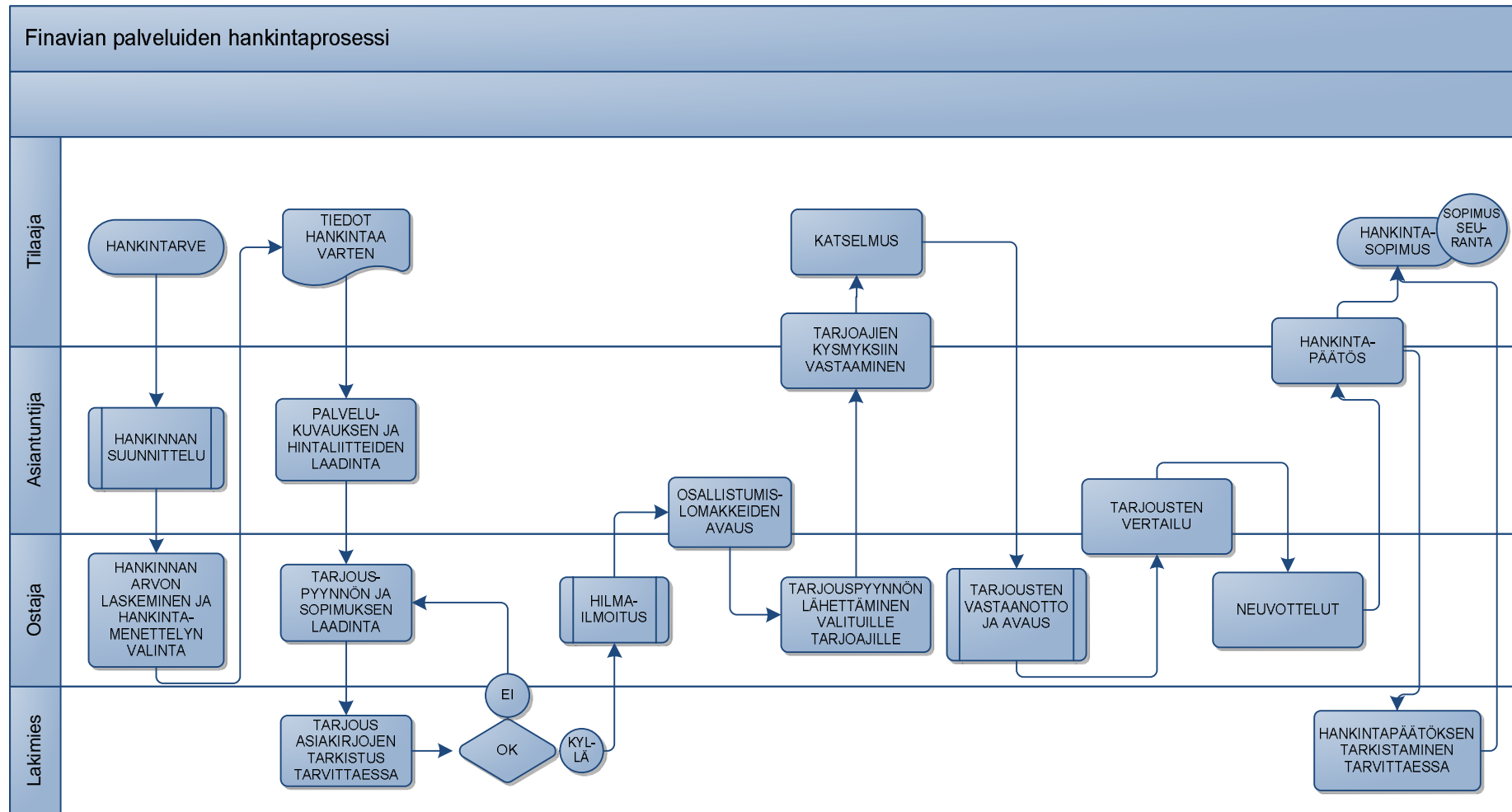
Toimintotaulukko

prosessin vaihe	tehtävät	vastuut	ohjeet	aika
1. hankinnan suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> - hankintakokonaisuuksien määrittely - ennakoidun arvon laskeminen - hankintayhteistyömuoto - kilpailutukseen osallistuvien henkilöiden nimeäminen - aikataulus 	<ul style="list-style-type: none"> - tilaaja - asiantuntija - ostaja 	<ul style="list-style-type: none"> - hankinnan arvon laskeminen 	1 päivä
2. tarjousasiakirjojen laadinta	<ul style="list-style-type: none"> - osallistumislomake - tarjouspyyntö - palvelukuvaus - sopimusluonnos ja palvelutasokuvaus (SLA) - hinnoitteluliite - sopimusehdot - asianumero tietopalvelusta 	<ul style="list-style-type: none"> - tilaaja - asiantuntija - ostaja 	<ul style="list-style-type: none"> - osallistumislomake - tarjouspyyntömalli - sopimusmalli - JYSE- ehdot 	3-5 päivää
3. hankinnasta ilmoittaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Hilma-ilmoitus 	<ul style="list-style-type: none"> - ostaja 		16 päivää
4. hankintailmoitusten avaus	<ul style="list-style-type: none"> - soveltuvuuden- ja vaatimusten tarkistaminen - avauspöytäkirja 	<ul style="list-style-type: none"> - asiantuntija - ostaja 	<ul style="list-style-type: none"> - ilmoitusten avauspöytäkirja 	1-2 päivää
5. ehdokkainen mahdollinen poissulkeminen	<ul style="list-style-type: none"> - poissuljetuille ehdokkaille informointi 	<ul style="list-style-type: none"> - ostaja 	<ul style="list-style-type: none"> - kirjemalli - valitus- ja oikaisuohjeet 	1 päivä
6. tarjouspyynnön lähettäminen va-	<ul style="list-style-type: none"> - tarjouspyynnön lähettäminen liitteineen valituille ehdokkail- 	<ul style="list-style-type: none"> - ostaja 		10-25 päivää

lituille ehdokkaille	le			
7. mahdollinen katselmus	- katselmuksen järjestäminen	- tilaaja		1 päivä
8. kysymykset ja vastaukset liittyen tarjouspyyntöön	- kysymysten ja vastausten lähettäminen kaikille tarjoajille	- tilaaja - asiantuntija - ostaja		1-2 päivää
9. tarjousten vastaanottaminen	- tarjousten noutaminen tietopalveluista	- ostaja - asiantuntija		0,5 päivää
10. tarjousten avaaminen	- tarjousten avauspöytäkirja	- ostaja - asiantuntija	- tarjousten avauspöytäkirja	0,5 päivä
11. tarjouksien tarkistaminen	- tarjouksien tarjouspyynnön mukaisuuden tarkistaminen - tarjouksien alustava vertailu	- asiantuntija - ostaja		1-3 päivää
12. tarjousten vertailu	- tarjousten vertailu ennalta määriteltujen kriteerien perusteella	- asiantuntija	- vertailutaulukko	2-4 päivää
13. neuvotteluihin kutsuminen	- valittujen tarjoajien kutsuminen neuvotteluihin	- ostaja	- neuvottelukutsu	0,5 päivää
14. neuvottelut	- neuvottelut mahdollisesta hankintasopimuksesta - palvelutasokuvausten määrittelyä - palvelun vieminen hankinta-	- tilaaja - asiantuntija - ostaja	- pöytäkirja neuvotteluista	1-5 päivää

	järjestelmään			
15. hankintapäätös	- hankintapäätöksen lähetys oikaisuohjeineen asianomaisille	- ostaja	- hankintapäätösmallit - oikaisuohjeet	21 päivää
16. hankintasopimus	- sopimuksen allekirjoittaminen - palvelutasokuvausten laatiminen	- tilaaja	- tarjouspyynnössä ollut sopimusluonnos	1 päivä
17. järjestelmät	- sopimuksen lisääminen SOHA- sopimustenhallintajärjestelmään	- ostaja - SOHA-valmistelija	- SOHA-ohjeet	0,5 päivää
18. jälki-ilmoitus	- jälki-ilmoituksen julkaiseminen HILMAssa	- ostaja		48 päivää sisällä sopimuksen allekirjoituksesta
koko prosessin kesto				yht. 60-82 päivää (jälki-ilmoitusta ei laskettu)

Finavian uusi palveluiden hankintaprosessimalli



ARVIOINTILOMAKE PROSESSIKUVAUS

Ympyröi mielestäsi paras vaihtoehto:

5) Prosessikuvauksen selkeys:

hyvä

kohtalainen

huono

6) Prosessikuvauksen ymmärrettävyys:

hyvä

kohtalainen

huono

7) Prosessikuvauksen käytettävyys omassa työssä:

hyvä

kohtalainen

huono

Vastaa vapaamuotoisesti (ei pakollinen):

8) Prosessikuvauksen vahvuudet:

9) Prosessikuvauksen heikkoudet:

10) Mahdolliset parannusideat:

ARVIOINTILOMAKE TOIMINTOTAULUKKO

Ympyröi mielestäsi paras vaihtoehto:

11) Toimintotaulukon selkeys:

hyvä kohtalainen huono

12) Toimintotaulukon ymmärrettävyys:

hyvä kohtalainen huono

13) Toimintotaulukon käytettävyys omassa työssä:

hyvä kohtalainen huono

Vastaa vapaamuotoisesti (ei pakollinen):

14) Toimintotaulukon vahvuudet:

15) Toimintotaulukon heikkoudet:

16) Mahdolliset parannusideat:
